





وزارة التعليم
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير
مكتب تعليم أبها « بنات »

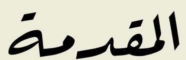
كي أصبح قائداً

مبادرة قسم القيادة المدرسية
بمكتب تعليم أبها للبنات

للعام الدراسي
١٤٣٩ - ١٤٤٠هـ

اعداد وتنفيذ الأستاذة : منيرة جابر الفيفي





القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض ومفتاح الإدارة، وتنبع أهمية مكانتها ودورها من كونها تقوم بدور أساس يشمل كلّ جوانب العملية الإدارية.

إن مفهوم القيادة يتمحور حول أن القيادة نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر فيه سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين؛ لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة.

وقد تمّ تصميم هذه الحقيبة التدريبية؛ لتدريب القادة الإداريين لتمزج بين المعرفة والمهارة في مجال التدريب للقادة، وتسعى لتوضيح مفاهيم القيادة واكتساب المشاركات مهاراتها، وقد تمّ تطوير الحقيبة لتقوم على المشاركة الفاعلة من المشاركة في البرنامج التدريبي.

وقد خُصّصت هذه الحقيبة التدريبية للفئة المستهدفة بالتحسين القيادي وهنّ المرشحات للقيادة كقائدات مدارس أو وكيلات.



إرشادات للمتدربة

أختي المتدربة:

أهلاً وسـهلاً ومرحباً بك في هذا البرنامج (كي أصـبح قائداً) ولأنك تمثلين لنا أملاً مسـتقبلياً طموحاً، نأمل منك التفاعل؛ لتتم الاسـتفادة القصوى، وتتحقّق الأهداف، وذلك بمراعاة ما يلي:

- إجراء الاختبار القبلي بالدخول على الرابط
- الالتزام بوقت البرنامج التدريبي.
- الاطّلاع على الحقيبة التدريبية والإعداد الجيد للجلسات.
- إثراء حلقات المناقشة والمشاركة بفاعلية.
- إغلاق أجهزة الجوال تماماً أو وضعه على التشغيل الصامت.
- يمكن للمتدربة السؤال أو الاستفسار في نهاية كل جلسة تدربيه.
- نحن المسؤولات جميعاً عن نجاح البرنامج التدريبي.
- علينا أن نصغي للآخرين أثناء مداخلاتهم.
- إجراء الاختبار البعدي بالدخول على الرابط



المحتوى

دليل البرنامج

اسم البرنامج: كي أصبح قائداً

الهدف العام للبرنامج:

صُمّم هذا البرنامج التدريبي خصيصاً للمرشحات للقيادات الإدارية (قائدة – وكيلة) بمدارس مكتب تعليم أبها للبنات، ونتوقع بنهاية هذا البرنامج التدريبي أن المشاركات قد حققن النتائج الآتية (بمشيئة الله):

إعداد المشاركات نظرياً وعملياً لممارسة الأدوار القيادية بفاعلية وكفاءة من خلال اكتسابهن للمعارف والمهارات والاتجاهات المعاصرة التي تؤهلهن لممارسة العمل القيادي بمفهومه المعاصر بفاعلية وكفاءة بما يساهم في رفع قدرتهن على التميز في الأعمال القيادية الموكلة لهن.

الأهداف التفصيلية للبرنامج:

بنهاية هذا البرنامج التدريبي نتوقع أن المشاركات قد حققن النتائج الآتية (بمشيئة الله):

١. تنمية المفاهيم الإدارية لدى القيادات وتزويدهن بأساليب الإدارة الحديثة ومجالات تطبيقاتها.
٢. إكساب وتنمية معارف ومهارات وخبرات واتجاهات المشاركات النفسية الإيجابية تجاه عملية القيادة في المجال الإداري والتنظيمي، بما يمكنهن من فهم وإدراك أهمية القيادة في نجاح العمل وتحقيق أهدافها.
٣. تنمية الشعور بأهمية القيادة الإدارية في نجاح المهام والأعمال الإدارية، وتعريف المشاركات بالمواصفات التي يجب توفرها في القائد الإداري الناجح.
٤. تنمية معارف وخبرات المشاركات حول عناصر القيادة والعناصر المؤثرة في نجاح عملية القيادة، وإكساب المشاركات مهارات التفاعل الإيجابي مع المؤثرات المحيطة بالقائد أثناء ممارسة عمله القيادي، وقد تؤثر على قدرته على اتخاذ القرار السليم.
٥. الاطّلاع الموسع على العمليات والإجراءات التي تقوم بها المدرسة من خلال الدليلين الإجرائي والتنظيمي داخل المؤسسة التعليمية.
٦. تحسين فاعلية وكفاية أداء القائد المدرسي من خلال منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي.
٧. تطبيق المهارات العملية حتى يتمكّن المتدربات من إتقانها لاحقاً.



مدة البرنامج: ١٢ ساعة تدريبية.

الفئة المستهدفة: صُمّم هذا البرنامج للمرشحات من مدارس مكتب تعليم أبها للبنات للعمل كـ (قائدة مدرسة – وكيلة مدرسة).

الأساليب والفنيات: Methods& Techniques

يتوقف نجاح برنامج التدريب في تحقيق أهدافه على استخدام فنيات متعددة في تنفيذه من أهمها:

- المحاضرة القصيرة والعروض التقديمية.
- ورش العمل (الجلسات التدريبية) من خلال تقسيم المشاركات إلى مجموعات.
- التمركز حول المشاركة وليس المدربة.
- عروض فيديو لدراسة حالة.
- تطبيق أفكار التدريب.

مواد التدريب: Materials

- قراءات إثرائية.
- أوراق عمل.
- عروض فيديو لدراسة حالة.
- عروض تقديمية Power point.
- ألعاب تدريبية.

المنهاج

م	عنوان الوحدة	هدفها	الموضوعات	الزمن
١	القيادة التربوية والمدرسية.. تعريفها وعناصرها وأركانها ووظائفها وأنماطها ومعوقاتها.	تنمية المفاهيم الإدارية لدى القيادات وتزويدهن بأساليب الإدارة الحديثة ومجالات تطبيقها.	- تعريف القيادة وعناصرها وأركانه. - المهارات اللازمة للقائد التربوي. - وظائف القيادة والسلوك القيادي. - أنماط القيادة والقادة. - نظريات القيادة. - وظائف القائد التربوي. - خصائص القيادة التربوية ومتطلباتها. - معوقات القيادة التربوية.	٤ ساعات
٢	الواجبات والنماذج المرتبطة بعمل القائدة و الوكيلة حسب ما ورد بالدليل الإجرائي والتنظيمي الإصدار الثالث	لاطلاع الموسع على العمليات والإجراءات التي تقوم بها المدرسة من خلال الدليلين الإجرائي والتنظيمي داخل المؤسسة التعليمية.	- واجبات قائدة المدرسة حسب ما ورد في الدليل التنظيمي. - نماذج قائدة المدرسة الواردة بالدليل الإجرائي. - واجبات وكيلة الشؤون المدرسية كما ورد بالدليل التنظيمي. - نماذج وكيلة الشؤون المدرسية الواردة في الدليل الإجرائي. - واجبات وكيلة الشؤون الطلابية كما ورد بالدليل التنظيمي. - نماذج وكيلة الشؤون المدرسية الواردة في الدليل الإجرائي - واجبات وكيلة الشؤون التعليمية كما ورد بالدليل التنظيمي.	٤ ساعات
٣	دور القائد وفق منظومة الأداء. - منتجات قيادية.	تحسين فاعلية وكفاية أداء القائد المدرسي من خلال منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي. -تطبيق المهارات العملية حتى يتمكّن المتدربات من إتقانها لاحقاً.	- دور القائد وفق منظومة الأداء. -أنشطة وتدريبات للغلق والتلخيص.	٤ساعات



الوحدة التدريبية الأولى

(القيادة التربوية والمدرسية.. تعريفها، وعناصرها، وأركانها، ووظائفها، وأنماطها، ومعوقاتها)

الهدف العام: تنمية المفاهيم الإدارية لدى القيادات، وتزويدهن بأساليب الإدارة الحديثة ومجالات تطبيقها.

الجلسة	النقاط الأساسية	الزمن
الأولى	تعريفات القيادة	١٥ دقيقة
	عناصر القيادة	١٥ دقيقة
	أركان القيادة	١٥ دقيقة
	المهارات اللازمة للقائد التربوي	٣٠ دقيقة
	وظائف القيادة والسلوك القيادي	١٥ دقيقة
	أنماط القيادة	٣٠ دقيقة
الثانية	أنماط القادة	٣٠ دقيقة
	نظريات القيادة	٤٥ دقيقة
	وظائف القائد التربوي	١٥ دقيقة
	خصائص القيادة التربوية ومتطلباتها	١٥ دقيقة
	معوقات القيادة التربوية	١٥ دقيقة



إرشادات للمتدربة

أختي المتدربة:

أهلاً وسهلاً ومرحباً بك في هذا البرنامج (كي أصبح قائداً) ولأنك تمثلي لنا أملاً مستقبلياً طموحاً،

نأمل منك التفاعل لتتم الاستفادة القصوى وتحقيق الأهداف وذلك بمراعاة ما يلي:

- الالتزام بوقت البرنامج التدريبي.
- الاطلاع على الحقيبة التدريبية والإعداد الجيد للجلسات.
- إثراء حلقات المناقشة والمشاركة بفاعلية.
- إغلاق أجهزة الجوال تماماً أو وضعه على التشغيل الصامت.
- يمكن للمتدربة السؤال أو الاستفسار في نهاية كل جلسة تدريبية.
- نحن المسؤولات جميعاً عن نجاح البرنامج التدريبي.
- علينا أن نصغي للآخرين أثناء مداخلاتهم.



تمرين ١-١-١

نوع التمرين :جماعي الزمن :١٠ دقيقة

تنقسم المتدربات إلى ست مجموعات (ثمان متدربات بكل مجموعة).

يتم توزيع بطاقات ملونة مكتوب عليها السؤال الآتي :

ما مفهومك للقياد ؟

يطلب من أعضاء كل مجموعة بعد الإجابة على السؤال تثبيت الورقة على لوحة منتجات المجموعة التي تم توزيعها على المجموعات بداية الدورة .

تقوم ممثلة كل مجموعة بشرح ما توصلت إليه المجموعة .

يلي ذلك مناقشة عامة .

الإجابة :

....

....

....

....

....

....



تعريفات القيادة

- عرفها (روبرت ليفنجسـون): بأنها الوصـول إلى الهدف بأحسـن الوسـائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام الموارد والتسهيلات.
- وعرفها (أوردي تيد): بأنها نشـــاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف ما ، اتفقوا على أنه مرغوب فيه.
- وتعرف القيادة: أنها استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه مع القائد، وينتفعون بأهميته، فيتفاعلون معاً بطريقة تضـمن تماسـك الجماعة في علاقاتها، وسيرها في الاتجاهات" الذي يحافظ على تكامل عملها".
- وتعرف أيضـاً، "بأنها العملية التي يتمكن من خلالها القائد أن يؤثر في تفكير الآخرين، ويضـبط مشاعرهم ويوجه سلوكهم".
- وهي أيضاً، "السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك ".



عناصر القيـادة

- إنها عملية تفاعل اجتماعي، إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائداً بمفرده، وإنما يستطيع أن يمارس القيادة من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ما ضمن إطار موقف معين.
- إن القيادة تعتمد على تكرار التفاعل الاجتماعي.
- تتمّ فيها ممارسة سلطات واتخاذ قرارات.
- تتطلب صفات شخصية معينة في القائد.
- تهدف إلى تحقيق أهداف معينة.
- لها تأثير في مجموعات منظمة من الناس.
- إنها عملية تفجير لطاقات الأفراد للبلوغ إلى الأهداف المشتركة.
- أن لها معايير الجماعة ومشـــاعرها تحدد القائد كما تحدد درجة اعتبارهم لســـلوكاته القيادة.



أركان القيادة

١. جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم الأتباع.

٢. شـــخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو القائد ســـواء كان هذا الشـــخص مختاراً من قبل الجماعة، أو معيناً من قبل ســـلطة خارجية مع تمتع هذا القائد بسمات، مثل: الذكاء، الاتزان العاطفي والانفعالي، الخبرة بالعمل، التعاون ومحبة الآخرين.

٣. ظروف وملابســـات يتفاعل فيها الأفراد، وتتمّ بوجود القائد (الموقف) مثل: حجم الجماعة، تجانس الجماعة، استقرار الجماعة واستقلالها ووعيها.

٤. اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل جهد وتكاليف ممكنة.

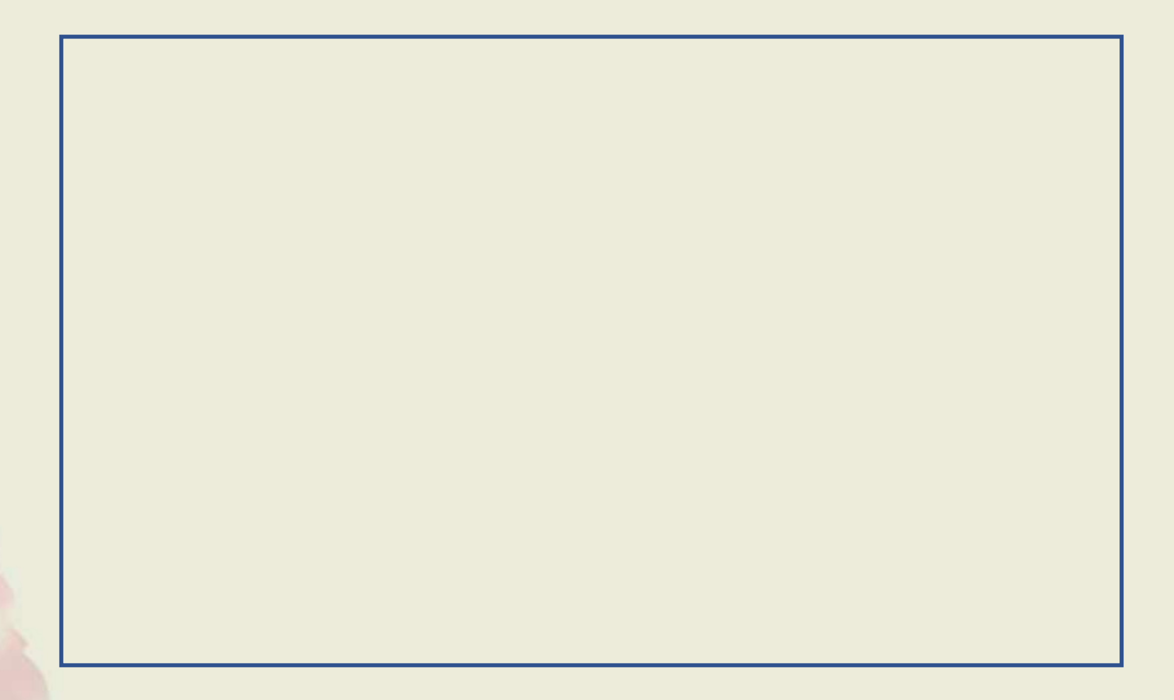
٥. مهام ومسؤوليات يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة.



تمرين ١-١-٢

١. نوع التمرين :فردي   الزمن : ١٠ دقائق

٢. لخصي في شكل خريطة ذهنية مما فهمتِ(عناصر القيادة – أركان القيادة).





المهارة التصويرية:

هي مهارة يحتاجها القائد التربوي في التخطيط للعمل، بحيث تمثل الخطة استشرافاً للمستقبل، فالخطة تقوم على دراسة الواقع والإمكانات المتوافرة فيه والاستبصار في جوانبه وفي اتجاهات تغيره، ويتوقع من القائد التربوي أن لا يكون حالماً في خططه كما لا ينتظر منه أن يكون يائساً من إمكانات التطور ويكون لديه الجرأة، وتنظيم أعمال التابعين له كما القائد الذي يمتلك هذه المهارة يكون قادراً على الإحساس بالمشكلات قبل وقوعها والحلول لها، ويجب عند التخطيط لشيء ما أن يحقق القائد الانسجام والتوافق لإرضاء كافة الأذواق.

المهارة الفنية:

هي مهارة تتعلق بالجانب التنفيذي، وغالباً ما تعكس المعرفة والخبرة، معرفة بالأصول والقواعد والطرائق وخبرة عملية في استخدام هذه الطرائق ومتطلبات وترتيبات الانتفاع بها على أحسن وجه.

وهي مهارة يكتسبها المسؤول بالممارسة الواعية الهادفة إلى تنمية القدرة الذاتية أو بالمشاركة في ورشات العمل التي تعقدها الإدارات للقادة؛ لتدريبهم على تطوير أداء المهمات.

المهارة الإنسانية:

هي مهارة اكتساب ثقة الناس وتعاونهم وحفزهم للعمل والنشاط، وفي الميدان التربوي تظهر أهمية توفر هذه المهارة بشكل كبير؛ لأنّ أهداف العمل التربوي أساساً تتعلق بالإنسان نفسه مباشرة، وتعديل سلوكه وضبط انفعالاته وتطوير طرقه في التفكير والحوار والتكيف مع الآخرين، لا تأتي مع أوامر يذعن لها وتعليمات يرغم على الالتزام بها، بل تأتي من جعله يجد بهجة في التعليم.





تمرين ١-١-٣

نوع التمرين :جماعي مدة التمرين : ١٠ دقيقة

سلة المعلومات

احضار سلة لكل مجموعة .

يتم كتابة الأسئلة في ورق ملون ووضعه داخل السلة .

يطلب من المتدربات في كل مجموعة أن يطلعوا على الأوراق داخل السـلة و الإجابة عليها بزمن محدد.

بعد الانتهاء تبدأ كل مجموعة اخبار الآخرين عن الترتيب الذي جمعته.

على أن تلخص الإجابات (المهارات اللازمة للقيادة التربوية).

الإجابة:

....

....

....

....

....

....

....



ومن الصور التي تظهر فيها ملامح المهارة الإنسانية لدى القائد التربوي

- الموازنة بين دور القائد تجاه رؤسائه ودوره تجاه مرؤوسيه.
- مراعاة الدوافع والحاجات لدى المرؤوسين.
- احترام قيم الآخرين واتجاهاتهم.
- عدم تحدي القيم والعادات والتقاليد؛ بل العمل على تطويرها بطريقة غير مباشرة.
- الصبر والتريث في مواجهة التحديات.
- الالتزام بمبدأ المشاركة واحترام الحرية.
- البساطة والوضوح في التعبير والتأني والتفهم في الردود.
- اختيار القنوات المناسبة للاتصال والوقت الملائم.

وظائف القيادة والسلوك القيادي

عندما يكون **سلوك** الإداري **قيادياً** فإن وظائف القيادة لا تخرج عن الأطر التالية:

- **التخطيط**: التخطيط للأهداف بعيدة المدى وللخطوات المرحلية في الطريق نحو الأهداف النهائية، وتبعاً لنمط القيادة فقد تتم عملية التخطيط بالمشاركة، أو ينفرد بها القائد، وقد تكون المشاركة من جانب التابعين شمولية، وقد لا تتصل إلا ببعض جوانب الخطة مثل اقتراح الوسائل التي يستعان بها على تحقيق الأهداف من جانب الفنيين.
- **المسؤولية عن التنفيذ**: إذ بجانب تحديد الأهداف ورسم السياسات يتابع القائد خطوات التنفيذ بالرقابة المباشرة على عمليات التنفيذ أو بتفويض سلطة الإشراف على التنفيذ إلى بعض تابعيه الذي لا يتخلى القائد من المسؤولية.
- **توزيع الأدوار وتنظيم العلاقات**: حيث تحدد الأدوار لكل عضو في الجماعة تحديداً يظهر مسؤولياته والصلاحيات المقابلة لها بشكل يمنع اختلاط الأدوار والازدواجية ويفضي إلى التكامل في الجهود .
- **المتابعة والتقييم والتحفيز والعقوبات**: أن يمتلك القائد سلطة ضبط العمل والتأكد من أن الجهود موظفة في خدمة الأهداف، وبالتالي توفير الدوافع اللازمة للنشاط في العمل، ومعاقبة حالات الشذوذ عن خط سير العمل وإعادة تعديل المسارات.
- **المبادأة والابتكار**: بمعنى أن يتخذ القائد ما يراه من تسهيلات تسمح للأفكار والممارسات الإبداعية أن تأخذ طريقها إلى حيز العمل لدى الجماعة فلا تحسبه مخاوفه خلف قضبان التوازن والاستقرار لذلك على القائد أن يكون على وعي بطبيعة التغيير والتجديد، ويسعى إلى كسب تأييد الجماعة للتغيير المقترح، وإضفاء قيمة ملموسة على المؤسسة التي يعملون بها، كما عدم تجاهل القائد قدامى العاملين الذين يمانعون التطوير.



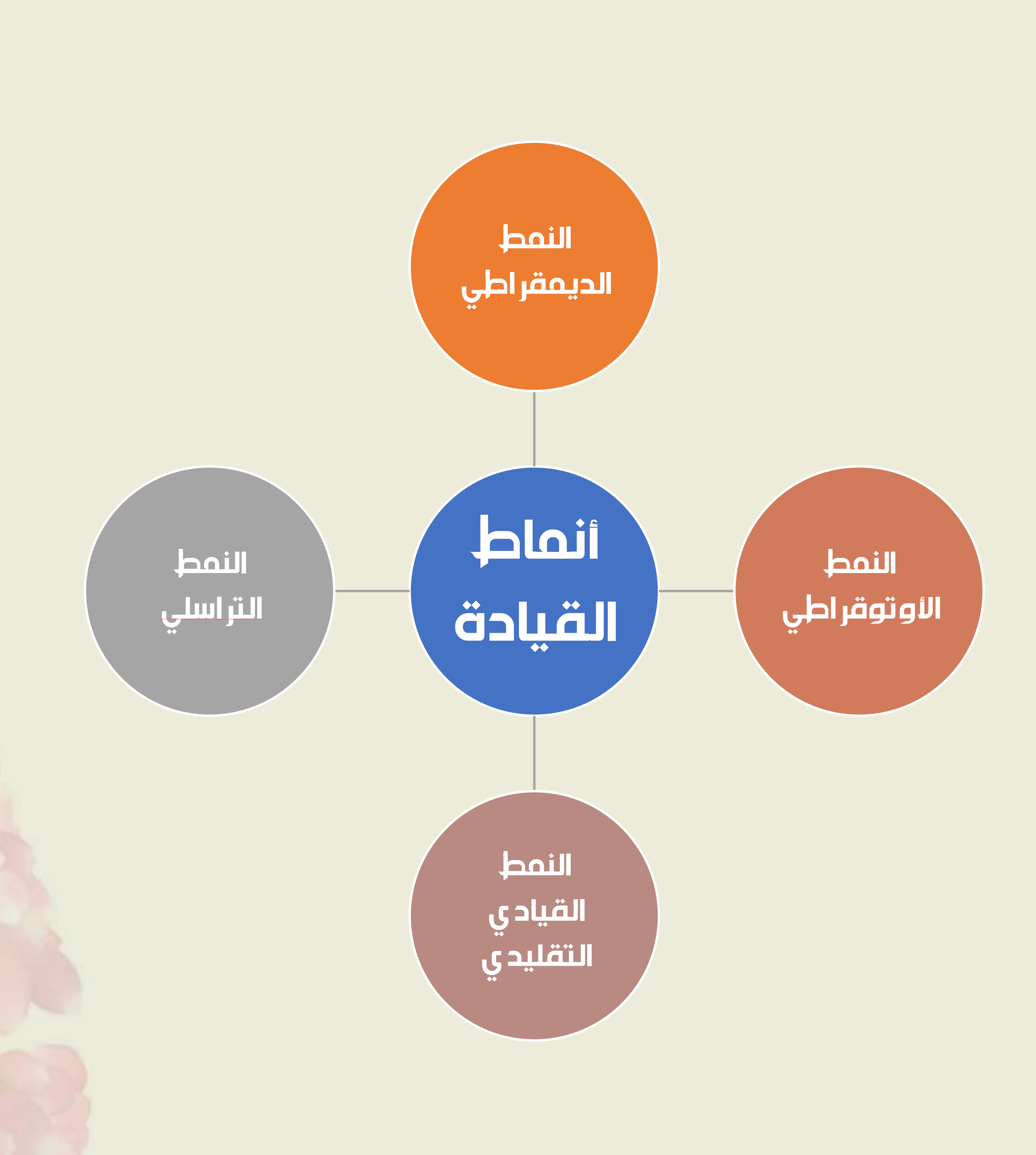
- **تعميق الشعور بالعضوية في الجماعة :** إذ ينتظر من القائد أن يساهم في عملية التفاعل الاجتماعي بشكل يزيد من تقبل الأعضاء لبعضهم البعض، واعترافهم بالسلطات التي لا تكون لكل فرد في الجماعة وهنا يجب تمييز القائد بالذكاء .

- **قدوة و نموذج للعاملين في الداخل وممثل لهم في الخارج:** ترفع كل مؤسسة شعاراً يميزها عن غيرها، مثل: شعار النخبة، الصفوة، العصرية وحتى لا تكون هذه الشعارات فارغة، يجب أن يكون القائد قدوة ونموذج يحتذي للعاملين في اجتهاده على ترجمة الشعارات إلى واقع بالتزامه بالأهداف وتحمله للمسؤولية وضبطه للعمل، ويمثل القائد جماعته في تفاعلاتها مع الجماعات والمؤسسات الأخرى التي تربط بها بعلاقات، فيرعى مصالح مؤسسته ويدافع عنها ويحافظ عليها ويكسب ثقة الناس بها وبمخرجاتها.

- **القائد كسلطة وكوسيط لحل التناقضات:** إن دور القائد في حسم الخلافات في المواقف يستند إلى مخزونه المعرفي واستعانته بذوي الاختصاص، ولكنه لا يسمح للجدل بالاستمرار وإهدار الوقت.

وهو وسيط بين أعضاء مؤسسته حين يتنازعون فيمنع تجاوز حدود الصلاحيات والمسؤوليات، ويبت في المواقف بمقتضى اللوائح التي تحكم نظام المؤسسة. لذلك لا بد من تمتع القائد بحس التدبير، وسعة الأفق، وقوة الشخصية، والاتزان العاطفي، والتوافق النفسي والاجتماعي والاتجاه الإيجابي نحو الناس.





كي أصبح قائداً



أنماط القيادة

النمط الديمقراطي:

وهذا النمط يشـــرك الجماعة في اتخاذ القرارات حيث يتوقع أن تتبنى الجماعة المشـــاركة في اتخاذ القرارات الأهداف المبتغاة منها، وأيضـــاً هذه النمط يوفر جواً من الحرية يســـمح بارتفاع المعنويات والتواصـل بين العاملين وتبادل المعلومات والتعاون، ويسـمح بالمرونة والتعلم بالقدوة من القائد .

النمط الأوتوقراطي:

حيث تدار المؤســـســـة في أجواء الأمر والنهي تحت طائلة العقوبة لأية مخالفة للتعليمات الصـــادرة عن القيادة التي تنفرد بالرأي وتتعصـــب لوجهة نظرها، وتبرمج العمل على صـــورة خطوات ينبغي عدم الخروج عنها، حيث لا يوجد مجال لاجتهاد أو مقترحات من جانب القاعدة. ولربما كان أفلاطون قد أوحى في جمهوريته بهذا النمط عندما اعتبر الناس طبقات بعضـــها خلق لينفذ وبعضـــه خلق للقيادة، وكان أفلاطون يعتقد أن القائد يولد بالفطرة قائداً مهيأ للحكمة في تصـــوراته وقراراته، لذلك فمن العبث أن يأخذ بوجهة نظر التابعين الذين لا يتجاوزون ظلال الحقيقة إلى جوهرها بأي حال من الأحوال.

النمط التراسلي أو السائب أو غير الموجه:

يطلق على هذا النمط القيادي مصطلح النمط الفوضوي؛ لأن القائد يتخلى عن دوره في التوجيه وتحمل المســؤولية والمتابعة، فكأنه قد فوض للتابعين الصــلاحيات والمســؤوليات كاملة وقام هو بدور الوســيط بإحاطة التابعين بالأهداف وإمدادهم بالمعلومات وترك المبادرة لهم في التصـــرف والاكتفاء بنقل صورة عن نتائج العمل إلى السلطة العليا لتتخذ قراراتها كيفما تراه مناسباً، بمعنى تبني سياسة عدم التدخل.

هنا كل شيء يخضع للصدفة حسب رأي صاحب نظرية المجال في علم النفس " كيرت ليفين " وتتردد بين ارتفاع مستوى الإنجاز وانخفاضـه دونما ارتباط بحجم النشـاط، حيث لم يكن النشاط في مجمله موجهاً نحو الأهداف، بل إن قسماً كبيراً منه كان يضيع في تجاوز التناقضات .



النمط القيادي التقليدي والجذاب والعقلاني

القيادة التقليدية: تقوم على كبر السن وفصاحة القول والحكمة، ويتوقع من الأفراد الطاعة المطلقة للقائد والولاء الشخصي له، ويهتم القائد بالمحافظة على الوضع الراهن دون تغيير ويسود في المجتمعات الريفية القبلية.

القيادة الجذابة: تقوم على تمتع صاحبها بصفات شخصية محبوبة ومثالية على قوة التأثير الشخصي للقائد وعلى الولاء الشخصي له وأنسب ما تكون للزعامات الشعبية والمنظمات غير الرسمية والحركات الاجتماعية .

القيادة العقلانية: تقوم على أساس المركز الوظيفي فقط أي أن صاحبها يستمد دور القيادة مما يخوله مركزه الرسمي في مجال عمله من السلطات والصلاحيات والاختصاصات.

وهو يعتمد في ممارسته للقيادة على سيادة القانون واللوائح والتنظيمات المرعية ويتوقع من الآخرين أن يعملوا نفس الشيء.

١- النمط السلبي أو الدفاعي

هو ذلك النوع من القادة الذي لا يثق فيما يمكن أن يصدر عنه، فينفض يده من المسؤولية بتفويضها لغيره معتمداً بدرجة كبيرة على مقترحات استشارية أو تعليمات رؤسائه .

٢- النمط الاستغلالي أو العدواني:

هو كالنوع السابق من القادة لا يثق فيما يمكن أن يصدر عنه فيستغل آراء الآخرين التي يحصل عليها بالقوة أو بالتحايل عليهم لمصلحته الشخصية، فيشعر الآخرين بالتنكر لجهودهم بإخضاعهم لرقابة صارمة وتقديم منجزاتهم على أنها استجابة لأوامره .

٣ - النمط التسوقي:

وهو النمط الذي يستخدم سلطته كسلعة يستثمرها في الحصول على ما يرغب فيه، فيدعم هذه الوحدة، أو تلك بمقدار ما يمكن أن تنفع بها ويعرض عنها حين يجد أن دعمه لفئة أخرى يعود عليه بنفع أكبر.

٤- النمط الاستحواذي:

ويقوم سلوكه على كل الاعتبارات التي يمكن أن تدعم موقفه وتعززه، يعتمد في قراءاته على نفسه ولا يعطي للعوامل الخارجية قيمة إلا بمقدار ما تدعم موقفه .

٥- النمط المنتـــــج:



أنماط القادة حسب علاقة القائد بمرؤوسيه لـ (هيرسي وبلانشرد)

نمط الإبلاغ :

إذ يهتم الإداري في هذا النمط بالعمل أكثر من عنايته بالعلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه وهو هنا " عال في التوجيه ومنخفض في المساندة " وهو يناسب التوجيهات لحديثي العهد وظيفياً .

نمط الإقناع :

حيث يهتم الإداري بالعمل والعلاقات الإنسانية التي تربطه بمرؤوسيه وهو " عال في التوجيه والمساندة " ويناسب هذا النمط الأشخاص الذين يتأرجح مستوى نضجهم الوظيفي دون رتبة متوسط ، وهنا الثقة عالية متبادلة ، وتشجع على دعم العلاقات الإنسانية بين الطرفين .

نمط المشاركة :

حيث يهتم الإداري في هذه المرحلة بالعلاقات الإنسانية بشكل يفوق اهتمامه بالعمل " عال في المساندة ومنخفض في التوجيه " ويناسب هذا النمط الأشخاص الذين يتأرجح مستوى نضجهم الوظيفي فوق رتبة متوسط ، ويكون المرؤوسين لديهم القدرة والمهارة اللازمة لإنجاز العمل وتناقص حاجتهم للإرشاد أو التوجيه وهذا يرفع معنوياتهم ويزيد في قوة العلاقات الإنسانية التي تربط بينه وبينهم .

نمط التفويض :

يتناسب هذا النمط الذي تنخفض فيه عمليات التوجيه والمساندة مع الأشخاص ذوي الاستعداد الوظيفي المرتفع ، أي الأشخاص الذين يزاولون عملهم بوعي كامل ، ودقة مدروسة ، مما يؤهلهم لمشاطرة القائد في إدارة شؤون المؤسسة التي يعملون فيها كجيل مؤهل للقيادة .



نظريات القيادة (Theories of Leadership)

١- نظرية السمات : (Traits Theory)

إنّ الفعالية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره، كما أن توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائداً فعالاً.

وتركز هذه النظرية على أن السمات تورث ولا تكتسب ولا يشترط للقائد مؤهلات تجعله قائداً.

من أهم الانتقادات على هذه النظرية :

- إن الصفات الشخصية وحدها غير كافية في جعل المدير أو القائد ناجحاً .
- أن تفسير القيادة بالموروثة فقط أمراً مرفوضاً لأنه يوجد من لديه سمات القيادة ولم يحصل عليها والعكس صحيح .
- يعاب على هذه النظرية أن السمات لا يمكن قياسها نسبياً فهي غير ملموسة .
- اختلافها مع التطبيق العملي السليم لعدم وجود سمات رئيسية مشتركة بين شخصيات جميع القادة
- سمات القائد تختلف باختلاف الجماعة فالسمات التي تصلح لجماعة لا تصلح لغيرها .

٢-النظرية الموقفية : (Contingency Theory)

- وتقوم هذه النظرية على أساس أن القائد وليد الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة، فالقيادة في نظرها وليدة الموقف، وأن القيادة لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بل إن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وتمتاز هذه النظرية بحريتها فهي لا تقصر القيادة على عدد محدد من الناس وتركز سلوك القائد في عدة عوامل أهمها:
- أنها درست عدداً محدوداً من العناصر المكونة للموقف الذي يتم فيه عملية القيادة ذاتها .
- ليس هناك اتفاق تام بين الدراسات الموقفية حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوئها تحديد نمط القيادة .
- التركيز على موقف فقط في الاعتبار الأول عند تحديد النمط القيادي الفعال لا يعني ظهور قائد ناجح .
- إغفالها لطبيعة التفاعل الذي يمكن أن يحدث بين جميع المتغيرات وتأثيره على أنماط القيادة .
- لا يمكن التعميم في هذه النظرية لاختلاف المواقف والسلوكات القيادية .



٣-النظرية الوظيفية (The Functional Theory):

- تقوم هذه النظرية على الجمع بين النظريتين السابقتين السمات والمواقف إذ يعتبر النظرية الوظيفية أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الوظيفي بين الشخصية بكل مقوماتها وبين الظروف الموقفية والسيئة المحيطة بها ، فهي تهتم بدراسة المواقف التي تعمل فيها القيادة والجماعة من ناحية أخرى ، وبذلك تحدد القيادة في ضوء النظرية الوظيفية في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم له كل منهم في هذه الوظائف .
- ومن هذه الوظائف :
- تحقيق أهداف الجماعة .
- الاهتمام بالعمل أو المهام وتركيز القائد على أداء العمل وتنظيمه .
- المحافظة على العضوية .
- ترشيد سلوك القائد لأنه قدوة للعاملين لديه .

٤_نظرية ليكرت في القيادة (Likert Theory):

- لقد استطاع ليكرت تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة، وقد وجد ليكرت أنّ المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل، وأنهم مهتمون بالأفراد وحرية أكبر لمرؤوسيهم في اتخاذ القرار وطرق العمل .
- وتوصل ليكرت بشكل عام إلى أن القيادة والديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية .

٥- نظرية بلاك وموتون (Black and Mouton):

- تمكن كل من بلاك وموتون من صياغة ما يسمى بالشبكة الإدارية وقد حددوا فيها أبعاد العلاقات التي تربط بين نمطي القيادة ، وهما النمط الذي يهتم بالإنتاج والآخر الذي يهتم بالعلاقات .
- وقد ركزا على خمسة أنماط رئيسية هي :
- السلبية : يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج والعلاقات الشخصية وعدم الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة والجماعة .
- الديكتاتورية : يتميز القائد باهتمام عال الإنتاج وضعيف بالعلاقات الشخصية والجماعة ، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية .
- العلاقات الإنسانية: يتميز أسلوب القيادة باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام عال بالأفراد والعلاقات تكون جيدة لكن على حساب الإنتاج .

- المتوازنة: يتميز أسلوب القيادة بالاعتدال في التعامل مع الأفراد والإنتاج يتصف الأسلوب هنا بالمرونة حيث إنتاج جيد مع علاقات إنسانية جيدة.
- الإدارة بالمشاركة: يهتم القائد بروح الفريق الواحد والإنتاج على حد سواء للوصول إلى أقصى درجات الإنتاج. وهذه القيادة تشجع العاملين على التخطيط والابتكار والتجديد والتكامل والاتصال مع جميع القنوات العاملة بديمقراطية.

٦ـ النظرية التفاعلية : (The Action Theory)

- تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها نظرية السمات والنظرية الوظيفية، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً. وتعطي النظرية أهمية كبرى لإدراك القائد لنفسه وللآخرين وإدراك الآخرين له، فالقيادة هي عملية تفاعل اجتماعي، وأنه لا يكفي النجاح للسمات والموقف للقائد بل أيضاً لجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي والمجموعة بشكل متكامل.
- وتتفاعل مع القيادة مجموعة عوامل أساسية لنجاحها أهمها:
- خصائص المدير الشخصية، مثل: الدوافع التجارب السابقة والتعليم .
- خصائص المرؤوسين الشخصية وتشمل الحاجات والدوافع والتوقعات.
- طبيعة العمل والجماعة والتنظيم .
- الأنماط السلوكية للقائد والأساليب القيادية والنظام .
- نتائج الإنتاج ودوران العمل والدوافع .

٧- نظرية هاوس : (House Theory)

- إن تأثير القائد في مرؤوسيه يمثل المسار لهم لما يفعلون ليحصوا على الأهداف المبتغاة لهم وذلك عن طريق أساليبه القيادية المتنوعة مثل المساندة ، المشاركة ، التوجيه نحو الإنجاز .
- كما نفترض أن هذه النظرية وجود عوامل موقفية تؤثر في العلاقات السائدة ما بين القائد ورضا المرؤوسين وأدائهم وهي :
- عوامل موقفية تتعلق بالمرؤوسين، مثل: القدرة ،والحاجات، ومركز الرقابة .
- عوامل موقفية تتعلق بالبيئة العملية وتشمل المدى الوظيفي لوظيفة المرؤوسين والجماعات التي يعمل المرؤوسين معها والسياسيات والإجراءات والقواعد التنظيمية .
- ينبثق عن هذه النظرية الأساليب القيادية التالية :





- الأسلوب التوجيهي :وهو معرفة ما هو متوقع من الأفراد وتوجيههم نحو الهدف .
- الأسلوب التدعيمي المساند : مراعاة حاجات الأفراد وخلق جو من الصداقة .
- الأسلوب المشارك :الأخذ بآراء المرؤوسين عند اتخاذ القرارات .
- الأسلوب الموجه نحو الإنجاز :البحث عن طرق تحسين الأداء والتفوق وتحقيق معدلات إنجاز عالية.



تمرين ١-٢-١

نوع التمرين : فردي **مدة التمرين :١٠ دقائق**

القائد التربوي هو ذلك الإنسان الذي يحمل صفات ذاتية ومهارات عملية تؤهله لقيادة فريق عمل يعملون لتطبيق مبادئ التربية وتنشئة جيل مبدع واع فكريا ، يتميز أخلاقيا وعلميا.

استوحي من النص السابق (وظائف القائد التربوي).

الإجابة :

....

....

....

....

....

....

....

وظائف القائد التربوي

- التخطيط لترجمة الأهداف التربوية البعيدة المدى إلى أهداف واقعية ممكنة التحقيق .
- وضع سياسة تعليمية لمؤسسة تعكس السياسة العامة للتعليم مكيفة لمطالب وظروف الجماعة.
- إدارة عمليات التفاعل الاجتماعي المحققة للأهداف في إطار المناهج المقررة .
- التنسيق بين الأدوار؛ لتجنب صراع الأدوار والقيام بالدور ضمن معايير مشتقة من أهداف.
- صيانة بناء الجماعة من حيث توفير إمكانات الحراك الرأسي والأفقي وطرق الاتصال المنتظم .
- تهيئة المناخ الصحي لعمل جماعي يمارس بروح الفريق.
- أن يكون القائد حكماً ووسيطاً وقدوة لمرؤوسيه .
- الثواب والعقاب في حالة الصواب والخطأ .
- حراسة معايير السلوك التربوي في ضوء الأعراف والتقاليد والقوانين .

خصائص القيادة التربوية ومتطلباتها

- إن العنصر الأساسي في القيادة التربوية هو الإنسان: إن كل الجهود القيادية والأموال المستثمرة في التعليم والإمكانات والمناخ الملائم هي لمساعدة الإنسان والأفراد والتطور في كل الميادين فكان الفرد قديماً مظلوماً لعدم وجود الأسلوب المناسب والقيادة المناسبة ولكن بعد التعلم والثقافة والكفاءة والخبرات القيادية ووجود نظريات تهتم بالإنسان أصبح الاهتمام به ملزماً لكل الأطراف.
- إن قيادة التربية هي قيادة جماعية وليست مسؤولية الأفراد: وذلك عن طريق دراسة دينميات الجماعة وتفاعلها وخصائصها وتكاملها وتوزيع الأدوار فيها .
- القيادة التربوية هي في الأساس قيادة للعمل التربوي والتعليمي، وللعمل التربوي غرضان: أحدهما فردي متعلق بنمو التلاميذ بمختلف أنواعه ويأتي من داخل الفرد نفسه وتطوير قدراته وسلوكياته ومعارفه .

والغرض الثاني اجتماعي ينتظر من المؤسسة التربوية أن تزوده بالموارد البشرية المؤهلة والقضاء على البطالة وتؤدي لازدهار المجتمع ونموه .

- القيادة التربوية تقوم على تحفيز التعاون : هي لا تملك حق التصرف والإكراه على التلاميذ بل تتعاون مع أولياء الأمور والمجتمع ومجالس الطلبة والمعلمين والبيئة المحيطة .
- القيادة التربوية مسؤولية أكثر مما هي سلطة : لها غاية وهدف ولا يجب فصلها عن قيم المجتمع.
- لذلك يكون من متطلبات إعداد القادة التربويين تدريبهم على فهم ثقافة المجتمع والتوحيد معها، ومشاركة المجتمع مشكلاته وهمومه في إطار القيم والمصلحة العامة .
- اختيار القادة وإعدادهم وتدريبهم : إن عملية اختيار القادة لا تكون موفقة ، فنظريات القيادة المختلفة لم تبت في سمات القائد المميزة عن غيره أم أن المسألة نسبية فاختلاف القادة تبعاً للقضية أو الموقف أو الجماعة أو حسب المجال الذي يعطي له النجاح .

أيضاً الوظيفة المعطاة لقائد ما حسب مؤهل عالٍ ربما يحرم منها لسبب خارج عن إرادته كاقترابه من سن التقاعد مثلاً .



تمرين ١-٢-٢

نوع تمرين : جماعي مدة التمرين : ١٥ دقيقة

الكمال مستوى مرغوب لكنه مكلف جدا أو مستحيل التحقيق .
يقدم ميللر هذه النصيحة (لا يوجد شخص كامل ولا يقدر أحد على النجاح دون مساعدة) .

ناقشي مجموعتك في رأيك بأبرز معوقات القيادة المدرسية .

الإجابة :

....
....
....
....
....
....



معوقات القيادة التربوية

هناك أربع سلوكيات قيادية خاطئة (سلبية) شائعة هي :

١- تجاهل الأخطاء في سبيل الوصول إلى درجة الكمال .

الكمال مستوى مرغوب لكنه مكلف جداً أو مستحيل التحقيق . يقدم ميللر هذه النصيحة " لا يوجد شخص كامل ولا يقدر أحد على النجاح دون مساعدة " فعن طريق الخوف من الخطأ ، عدم طلب المساعدة ، الاعتماد على النفس فقط ،عدم تفويض السلطة ، السيطرة الزائدة ، مقاومة النقد البناء ، استخدام القوانين والروتين .

٢- تجنب الصراعات عن طريق إرضاء الجميع :

فمن المستحيل إرضاء كل الناس في جميع الأوقات، ولقد قال بنيامين فرانكلين " لا أستطيع أن أعطيك وصفة للنجاح ، ولكن ها هي وصفة الفشل ! حاول إرضاء كل فرد، إن هذه المعرفة كافية لتجنب الصراعات" إن ذلك يؤدي إلى سوء الفهم، وعدم القدرة على الوفاء بالوعود، ويفاقم الوضع سوءاً .

٣- الفشل في استخدام منظور أوسع :

يكون من الصعب الانتقال من مواقع القيادة للخبراء الفنيين – الذين تمت ترقيتهم إلى مناصب إدارية – ومحيط عمل الخبراء الفنيين ضيق، وذلك لأن مسؤوليات وظائفهم تعكس ذلك التخصص فتوليتهم لمناصب إدارية إشرافية لا يعني نجاحهم لأمرين :

لا تكفي المهارات الفنية للقيام بالمهارات الإدارية القيادية، فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار المهارات الإدارية عند اختبار المشرفين الجدد، والتدريب الجيد والتجهيز .

لا بد أن يغير المشرف الجديد سلوكه ليناسب المهمة والدور الجديد فلن يتمكن من أداء الدور القيادي دون التخلي عن العادات القديمة وإلا أدى ذلك إلى مشاكل منها: سلوك المشرف ربما يخلق عائقاً في طريق تنمية أداء الموظفين ، ويؤدي التركيز على الجوانب الفنية إلى تجاهل العديد من المسؤوليات الأخرى مثل التنسيق في الجهود والعمل على سيادة روح التعاون بين الأفراد .

٤- التبعية بدلاً من القيادة :

على المدير أو المشرف الجديد تعلم أداء المسؤوليات القيادية ، وصنع القرارات ، والإحاطة التامة بكافة المواضيع الإدارية والقيادية وطلب النصح ، لكن لا يجب عليه ترك مسؤولية القرارات على غيره .

لذلك لا بد من تقسيم العمل ، وتوزيع الأدوار والعمل بروح الفريق الواحد والتعاون والقائد لا ينجح بدون موظفين والعكس صحيح .

لو عمل المدير والموظف مع بعضهم فسوف تكون النتيجة رفع مستوى الإنتاج في المؤسسة وبالتالي الشعور بالرضا الوظيفي



الوحدة التدريبية الثانية

الواجبات والنماذج المرتبطة بعمل القائدة والوكيلة حسب ما ورد بالدليلين الإجرائي والتنظيمي (الاصدار الثالث)

الهدف العام: الاطلاع الموسع على العمليات والاجراءات التي تقوم بها المدرسة من خلال الدليلين الإجرائي والتنظيمي داخل المؤسسة التعليمية.

الجلسة	النقاط الأساسية	الزمن
الأولى	واجبات قائدة المدرسة حسب ما ورد بالدليل التنظيمي.	٣٠ دقيقة
	نماذج قائدة المدرسة الواردة بالدليل الإجرائي.	٣٠ دقيقة
	واجبات وكيلة الشؤون المدرسية كما ورد بالدليل التنظيمي.	٣٠ دقيقة
	نماذج وكيلة الشؤون المدرسية الواردة في الدليل الإجرائي	٣٠ دقيقة
الثانية	واجبات وكيلة الشؤون الطلابية كما ورد بالدليل التنظيمي.	٣٠ دقيقة
	نماذج وكيلة الشؤون الطلابية الواردة في الدليل الإجرائي	٣٠ دقيقة
	واجبات وكيلة الشؤون التعليمية كما ورد بالدليل التنظيمي.	٣٠ دقيقة
	نماذج وكيلة الشؤون التعليمية الواردة في الدليل الإجرائي.	٣٠ دقيقة



قائد المدرسة

المسمى الوظيفي	قائد المدرسة.
الارتباط التنظيمي	إدارة التعليم / مكتب التعليم
المسؤول المباشر	مدير إدارة التعليم / مدير مكتب التعليم
المسؤولون تجاهه	جميع منسوبي المدرسة
الهدف العام للوظيفة	قيادة المدرسة تربويا وتعليميا لتحقيق الأهداف المنشودة

الواجبات:

١. الإشراف على إعداد الخطة العامة للمدرسة.
٢. توزيع المهام على جميع الموظفين في المدرسة في بداية العام الدراسي وذلك من خلال إصدار التكاليف اللازمة للقيام بمهامهم وفق الدليل التنظيمي والإجرائي لمدارس التعليم العام.
٣. متابعة إعداد الجداول المدرسية والتأكد من مراعاة العدل والمساواة بين جميع منسوبي المدرسة.
٤. قيادة عمليات التعليم والتعلم في المدرسة.
٥. تعزيز قيم الانتماء والمواطنة والمحافظة على أمن الوطن.
٦. دعم البرامج والأنشطة التي تعمل على الاعتزاز بالدين والولاء للملك والانتماء للوطن لمنسوبي المدرسة والإشراف عليها.
٧. متابعة الميزانية التشغيلية للمدرسة مع الجهة المعنية في إدارة التعليم و مكتب التعليم.
٨. الإشراف على تجهيز وتنظيم وتهيئة مرافق المدرسة والتأكد منها ومتابعتها وإعداد التقارير اللازمة بشأنها.
٩. تحديد احتياجات المدرسة من الهيئة التعليمية والإدارية ومتابعة تأمينها مع الجهات المختصة.
١٠. إجراء المفاضلة بين العاملين في المدرسة وتحديد الزائد منهم.
١١. تشكيل واعتماد المجالس واللجان المدرسية وفرق العمل والإشراف عليها وممارسة الصلاحيات المعتمدة ومتابعة تنفيذها.
١٢. متابعة أداء أعمال الهيئة التعليمية والإدارية من خلال زيارتهم في الفصول والاطلاع على أعمالهم ونشاطاتهم ومشاركاتهم.
١٣. متابعة إنجاز المعلمين لتدريس جميع المواد الدراسية وفق عناصر المقرر الأسبوعية والشهرية.
١٤. متابعة ودعم المعلم الجديد وتزويده بجميع المتطلبات اللازمة لأداء عمله.
١٥. المشاركة في بناء قدرات منسوبي المدرسة وتحديد البرامج التدريبية ووضع الخطط اللازمة لتدريبهم خلال العام الدراسي، وتفعيل مفهوم مجتمعات التعلم المهني فيها.
١٦. تكليف وكلاء المدرسة بمهامهم لمدة عامين في حال استحقاق المدرسة لأكثر من وكيل ، وتكون عملية تكليفهم بعد العامين بمهام وكيل لم يكلف بها سابقاً وفقاً للدليل التنظيمي وذلك لرفع مستوى كفاءتهم وخبراتهم.
١٧. بناء الكفاءة الداخلية لوكلاء المدرسة لإشغال الوظائف القيادية في المدارس وفقا للتعليمات المعتمدة.
١٨. إجراء مفاضلة بين وكلاء المدرسة للأشراف على برامج التربية الخاصة (الشؤون التعليمية) وفقًا للضوابط والمعايير المعتمدة في تنظيم لجنة القيادات المدرسية مع مراعاة عدم بقاء الوكيل المكلف بها أكثر من عامين دراسيين.
١٩. تكليف المساعدين الإداريين إذا زاد عددهم عن خمسة فأكثر بالمشاركة بأعمال المناوبة مع المعلمين.
٢٠. يقوم قائد المدرسة بإصدار تكليف داخلي في المدارس التي لا يتوفر بها وكيل وفق التشكيلات



المدرسية المعتمدة يتضمن تخفيض نصاب أحد المعلمين للقيام بمهام وكيل المدرسة

٢١. التنسيق والتعاون مع المشرفين التربويين وغيرهم ممن تقتضي طبيعة عملهم زيارة المدرسة.
٢٢. تزويد وإطلاع مجلس المدرسة ومنسوبي المدرسة على التعاميم واللوائح والأنظمة الصادرة من جهات الاختصاص وبحثها معهم لتوضيح مضامينها والعمل بموجبها.
٢٣. متابعة نشاطات التقويم وأعمال الاختبارات والتأكد من مدى سلامة إجراءاتها وفقًا للوائح والأنظمة.
٢٤. الإشراف على دراسة نتائج الاختبارات والتقويم واتخاذ ما يلزم بشأنها للرفع من مستوى التحصيل الدراسي.
٢٥. تقديم المقترحات التي تسهم في تطوير العمل المدرسي ورفعها لإدارة التعليم أو مكتب التعليم.
٢٦. تعزيز دور المدرسة الاجتماعي من خلال تفعيل العمل التطوعي وفقا للتعليمات المعتمدة ، وعقد الاجتماعات واللقاءات وغيرها مع أولياء أمور الطلاب وغيرهم ممن لديهم القدرة على الإسهام في تحقيق أهداف المدرسة.
٢٧. إعداد تقارير تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة وفقاً للتعليمات المنظمة لذلك.
٢٨. متابعة إعداد التقرير السنوي لإنجازات المدرسة ونشاطاتها وتقديمها للجهات المعنية في إدارة التعليم.
٢٩. المشاركة في الاجتماعات واللقاءات وبرامج التدريب التي تحددها جهات الاختصاص.
٣٠. دراسة ومراجعة الاتفاقيات مع الجهات الحكومية والأهلية المرخصة قبل اعتمادها والتي تسهم في إنجاز قائد المدرسة أعمال المدرسة وتحقيق أهدافها.
٣١. الإشراف على إعداد التقرير السنوي لإنجازات المدرسة ونشاطاتها خلال العام الدراسي وتقديمه للجهات المعنية في إدارة التربية والتعليم أو مكتب التربية والتعليم.
٣٢. إعداد مشروع الميزانية التشغيلية للمدرسة، ومتابعة عمليات الصرف والتأكد من توثيقها وتسجيلها وفقاً للتعليمات المعتمدة، وإعداد التقارير اللازمة بهذا الشأن وتقديمها للجهات المعنية في إدارة التربية والتعليم أو مكتب التربية والتعليم.
٣٣. متابعة مقصف المدرسة والتأكد من تطبيق الشروط المنظمة لتشغيله وتوفر الشروط الصحية فيما يقدم للطلاب.
٣٤. الإشراف على برنامج الاصطفاف الصباحي وتوجيه العمل اليومي والتأكد من انتظامه واكتمال متطلباته وتذليل معوقاته.
٣٥. متابعة صرف مكافآت وإعانات الطلاب في المدرسة.
٣٦. العمل على تطوير أساليب وإجراءات العمل في المدرسة باستمرار وتنمية أداء المسؤولين نحوه.
٣٧. التأكد من إعداد وتجهيز الملفات والسجلات المتعلقة بعمل المدرسة.
٣٨. معالجة العجز الطارئ من داخل المدرسة وفق التعليمات المعتمدة.
٣٩. الإشراف على نظافة وصيانة المبنى المدرسي.
٤٠. متابعة عملية الإرشاد الأكاديمي وإجراءاتها وتعليماتها واعتماد تكليف المعلمين بالإرشاد الأكاديمي*.
٤١. متابعة عمليات الحذف والإضافة في المدرسة*.
٤٢. متابعة سلامة تطبيق الخطة الدراسية*.
٤٣. الإشراف على خطة الفصل الصيفي*.
٤٤. القيام بتدريس ما يسند إليه من حصص في المرحلة الابتدائية.
٤٥. القيام بأي مهام أخرى يكلف بها من قبل الرئيس المباشر في مجال اختصاصه.



***خاص بمدارس نظام المقررات.**

العلاقات الوظيفية:

الداخلية:

.جميع الموظفين بالمدرسة.

الخارجية:

١. .مكتب التعليم.
٢. .إدارة التعليم.
٣. .المؤسسات والدوائر الحكومية.

مواصفات شاغلي الوظيفة:

المؤهلات العلمية:

- بكالوريوس.

الخبرات العملية:

- أربع سنوات في التدريس ولا يقل عن سنتين منها في عمل وكيل مدرسة.

المعارف:

١. .المعرفة التامة بالأدلة والتعليمات والإجراءات المتعلقة بطبيعة عمله.
٢. .المعرفة التامة بأهداف المرحلة التعليمية التي يعمل بها.
٣. .الإلمام بكيفية تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج.
٤. .المعرفة بالاتجاهات الحديثة بنظريات التعليم والتعلم.
٥. .المعرفة بالاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية.
٦. .الإلمام برؤية واستراتيجية التعليم العام.
٧. .المعرفة التامة بأساليب وطرق الشراكة المجتمعية.
٨. .الإلمام بالنواحي المالية والإدارية.
٩. .المعرفة بمفاهيم شبكات ومجتمعات التعلم.
١٠. .المعرفة بتقويم التدريس وتطويره.
١١. .المعرفة بالقيادة التعليمية والتعلمية.
١٢. .المعرفة بالاتجاهات الحديثة في القيادة المدرسية.



المهارات والقدرات:

١. التخطيط والتنظيم.

٢. تحديد الأولويات.

٣. التحليل والاستنتاج واتخاذ القرارات.

٤. المتابعة والتنسيق والتقويم.

٥. الاتصال الفعّال والتعامل مع الآخرين.

٦. إعداد التقارير والخطابات الرسمية.

٧. التفاوض والإقناع.

٨. بناء فرق العمل.

٩. استخدام الحاسوب وتطبيقاته في مجال العمل.

السمات الشخصية:

١. التمتع بأخلاقيات الوظيفة.

٢. لائقاً صحياً.

٣. القيادة.

٤. القدوة الحسنة.

٥. التكيف مع متطلبات وضغوط العمل.

٦. العمل بروح الفريق.

٧. المبادرة.

٨. الاحترام والتقدير

٩. الاتزان الانفعالي

١٠. سلامة الفكر والمنهج.

١١. الثقة بالنفس.

١٢. الموضوعية.

١٣. التواضع ولين الجانب.

نماذج قائد المدرسة الواردة في الدليل الإجرائي (الإصدار الثالث) و عددها ٢٢ نموذجا

ترميز نماذج قائد المدرسة م.م.ع.ن. = (م) مدير . (م) مدرسة . (ع) عملية . (ن) نموذج

استعراض	اسم النموذج	رمز النموذج	رقم النموذج
	سجل مشتريات المدرسة	(م.م.ع.ن.-٠١-٠١)	11
	أمر مطالبة	(م.م.ع.ن.-٠١-٠٢)	12
	سجل الوارد العام	(م.م.ع.ن.-٠٢-٠١)	13
	بيان اطلاع الموظفين على التعاميم	(م.م.ع.ن.-٠٢-٠٢)	14
	سجل الصادر العام	(م.م.ع.ن.-٠٢-٠٣)	15
	سجل توديع المعاملات	(م.م.ع.ن.-٠٢-٠٤)	16
	خطة الزيارات الصفية لقائد المدرسة	(م.م.ع.ن.-٠٣-٠١)	49
	استمارة دعم وتطوير الهيئة التعليمية	(م.م.ع.ن.-٠٣-٠٢)	50
	قياس اتجاهات المتعلمين نحو المدرسة	(م.م.ع.ن.-٠٤-٠١)	52
	نموذج تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية	(م.م.ع.ن.-٠٥-٠١)	60
	تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية (مرشد، مرشدة طلابية)	(م.م.ع.ن.-٠٥-٠٢)	61
	تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التنفيذية (إدارية)	(م.م.ع.ن.-٠٥-٠٣)	62
	بيان اطلاع الموظفين على تقويم الاداء الوظيفي	(م.م.ع.ن.-٠٥-٠٤)	63
	خطة التدقيق الداخلي النصف سنوية	(م.م.ع.ن.-٠٦-٠١)	64
	إشعار موعد التدقيق الداخلي	(م.م.ع.ن.-٠٦-٠٢)	65
	نموذج التدقيق الداخلي	(م.م.ع.ن.-٠٦-٠٣)	66
	عدم المطابقة	(م.م.ع.ن.-٠٦-٠٤)	7
	تقرير التدقيق الداخلي	(م.م.ع.ن.-٠٦-٠٥)	68
	طلب إجراء تصحيحي	(م.م.ع.ن.-٠٧-٠١)	69
	سجل طلبات إجراءات تصحيحية	(م.م.ع.ن.-٠٧-٠٢)	70
	تسليم نسخ موثقة	(م.م.ع.ن.-٠٨-٠١)	71
	وثيقة (تعديل / إلغاء / طلب) إصدار	(م.م.ع.ن.-٠٨-٠٢)	72



تمرين ٢-١-١

نوع التمرين :جماعي

مدة التمرين : ١٠ دقائق

سلة الورد

- توزيع ورود للمتدربات بأربع ألوان مختلفة ، حيث كل عشر متدربات يحصلن على نفس اللون ، ثم تكون المتدربات أربع مجموعات بأعضاء لهم نفس الاختيار بحيث كل لون يمثل (قائدة المدرسة – وكيلة الشؤون المدرسية – وكيلة الشؤون الطلابية – وكيلة الشؤون التعليمية) .
- يوجه التمرين لمجموعة (قائد المدرسة)

من خلال اطلاعك على الدليل التنظيمي (الإصدار الثالث من الوزارة) ، ما هي واجبات قائدة المدرسة حسب ما ورد بالدليل ؟

الإجابة:

....
....
....
....
....
....
....
....
....



وكيل المدرسة للشؤون المدرسية

المسمى الوظيفي	وكيل المدرسة للشؤون المدرسية
الارتباط الوظيفي	قيادة المدرسة
المسؤول المباشر	قائد المدرسة
المسؤولون تجاهه	أمين مصادر التعلم- محضر المختبر - مساعد إداري - مسجل معلومات
الهدف العام للوظيفة	الإشراف على تقديم كافة الخدمات الإدارية والمساندة للعملية التربوية والتعليمية في المدرسة من خلال تأمين احتياجاتها من الأثاث والأجهزة والمستلزمات التعليمية والمحافظة على مرافقها ونظافتها

الواجبات:

١. المشاركة في إعداد الخطة العامة للمدرسة.
٢. تحديد احتياج المدرسة من المواد والمعدات والأجهزة بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة بالمدرسة.
٣. متابعة توفير الاحتياجات من الكتب والأثاث المدرسي والتجهيزات والمستلزمات المدرسية .
٤. الإشراف على مرافق المدرسة ونظافتها وما يحتاج منها إلى صيانة.
٥. الإشراف على إعداد وتنظيم ملفات وسجلات الموظفين في المدرسة.
٦. تعزيز قيم الانتماء والمواطنة والمحافظة على أمن الوطن.
٧. متابعة البرامج والأنشطة التي تعمل على تنمية الاعتزاز بالدين والولاء للملك والانتماء للوطن.
٨. التأكد من توفر كافة المستلزمات للمعامل والمختبرات ومصادر التعلم.
٩. إدارة وتنظيم أعمال النقل المدرسي في المدرسة والإشراف عليها ومتابعتها.
١٠. الإشراف على سجل الدوام اليومي للعاملين في المدرسة وإعداد التقارير اللازمة بشأنه.
١١. متابعة جميع شؤون العاملين في المدرسة - من مباشرة عمل وإخلاء طرف وندب والإجازات بأنواعها وغيرها من الإجراءات الوظيفية وتزويد المعنيين بالوثائق والمستندات والمعلومات اللازمة.
١٢. الإشراف على مستودع المدرسة والتأكد من تطبيق قواعد وإجراءات المستودعات.
١٣. الإشراف على مقصف المدرسة والتأكد من تطبيق الشروط الصحية .
١٤. التأكد من حصر وحوسبة جميع معلومات وبيانات المدرسة ومنسوبيها ومتابعة تحديثها.
١٥. تعبئة المسح الإلكتروني للمدرسة بشكل دوري.
١٦. متابعة الأصناف التي يتقرر إصلاحها أو بيعها أو إتلافها وفقاً للأنظمة والتعليمات.
١٧. المشاركة في تنفيذ الاختبارات الفصلية والنهائية في المدرسة.
١٨. المشاركة في إجراء المفاضلة بين العاملين لتحديد الزائد منهم.
١٩. إعداد التقرير السنوي لإنجازات المدرسة ونشاطاتها خلال العام الدراسي .
٢٠. الإشراف على أعمال الصيانة والنظافة في المدرسة.
٢١. التأكد من تنظيم الأجهزة والمواد وغيرها في المعامل من العهد المدرسية والمختبرات ومصادر التعلم ومدى جاهزيتها للعمل.
٢٢. متابعة إدخال وتحديث البيانات المتعلقة بالمدرسة من موظفين وغيرها وفقاً للأنظمة الحاسوبية المعتمدة من الوزارة.
٢٣. التنسيق مع مركز التقنيات في إدارة التربية والتعليم / مكتب التربية والتعليم فيما يتعلق بصيانة أجهزة الحاسب الآلي.
٢٤. إعداد الإحصائيات المتعلقة بالموظفين في المدرسة.
٢٥. المشاركة في المجالس واللجان المدرسية والإسهام في تنفيذ قراراتها.
٢٦. الإشراف على تنظيم وحفظ الوثائق الارشيفية وفق التعليمات المنظمة لذلك.
٢٧. القيام بتدريس ما يسند إليه من حصص في المرحلة الابتدائية.

٢٨. القيام بأي مهام أخرى يكلف بها من قبل الرئيس المباشر في مجال اختصاصه.

ملاحظة :

بناءً على ما ورد في التشكيلات المدرسية بتحديد مهام وكلاء المدرسة حيث نصت المادة الخامسة والفقرة الرابعة منها إذا كانت المدرسة تستحق وكيلين يكلف الشئون التعليمية بالشئون المدرسية ، في حال وجود وكيل واحد فقط يكلف بالشئون التعليمية والمدرسية وشئون الطلاب .

العلاقات الوظيفية:

الداخلية:

١. جميع الموظفين بالمدرسة.

الخارجية:

١. أولياء أمور الطلاب.
٢. إدارة التعليم.
٣. مكتب التعليم.

مواصفات شاغلي الوظيفة:

المؤهلات العلمية:

- بكالوريوس.

الخبرات العملية:

- أربع سنوات في التدريس.

المعارف:

١. المعرفة التامة بالأدلة والتعليمات والإجراءات المتعلقة بطبيعة عمله.
٢. المعرفة التامة بأهداف المرحلة التعليمية التي يعمل بها.
٣. الإلمام بالعلوم النفسية والاجتماعية.
٤. المعرفة بالنواحي المالية والإدارية.
٥. المعرفة بعمل المستودعات والعهد.
٦. المعرفة بمفاهيم واساسيات عمل مصادر التعلم والمعامل والمختبرات.

المهارات والقدرات:

١. التخطيط والتنظيم.
٢. تحديد الأولويات.
٣. التحليل والاستنتاج.
٤. المتابعة والتنسيق والتقويم.
٥. الاتصال الفعّال والتعامل مع الآخرين.
٦. إعداد التقارير والخطابات الرسمية.
٧. التفاوض والإقناع.
٨. بناء فرق العمل.
٩. استخدام الحاسوب وتطبيقاته في مجال العمل.



السمات الشخصية:

١. .التمتع بأخلاقيات الوظيفة.
٢. .لائقاً صحياً.
٣. .القيادة.
٤. .القدوة الحسنة.
٥. .التكيف مع متطلبات وضغوط العمل.
٦. .العمل بروح الفريق.
٧. .المبادرة.
٨. .الاحترام والتقدير.
٩. .الاتزان الانفعالي.
١٠. .سلامة الفكر والمنهج.
١١. .الثقة بالنفس.
١٢. .الموضوعية.
١٣. التواضع ولين الجانب

نماذج وكيل المدرسة للشؤون المدرسية الواردة في الدليل الإجرائي (الإصدار الثالث) و عددها ٢٠ نموذج

ترميز نماذج مدير المدرسة و.م.ع.ن. = (و) وكيل . (م) مدرسية . (ع) عملية . (ن) نموذج

استعراض	اسم النموذج	رمز النموذج	رقم النموذج
	سجل العمل الرسمي (دفتر الدوام)	(و.م.ع.ن-٠٢-٠١)	17
	تنبيه على تأخر / انصراف	(و.م.ع.ن-٠٢-٠٢)	18
	قرار حسم مجموع ساعات تأخر و خروج مبكر	(و.م.ع.ن-٠٢-٠٣)	19
	مساءلة غياب	(و.م.ع.ن-٠٢-٠٤)	20
	قرار حسم غياب	(و.م.ع.ن-٠٢-٠٥)	21
	سجل استئذان الموظفين	(و.م.ع.ن-٠٢-٠٦)	22
	طلب صيانة	(و.م.ع.ن-٠٣-٠١)	27
	استمارة موافقة ولي أمر للاشتراك في النقل	(و.م.ع.ن-٠٤-٠١)	28
	كشف بموجودات المستودع العام بالمدرسة	(و.م.ع.ن-٠٦-٠١)	36
	سجل استلام عهدة	(و.م.ع.ن-٠٦-٠٢)	37
	محضر فقد أو إتلاف مواد	(و.م.ع.ن-٠٦-٠٣)	38
	سجل استعارة كتب للطلاب	(و.م.ع.ن-٠٧-٠١)	39
	سجل استعارة كتب للموظفين	(و.م.ع.ن-٠٧-٠٢)	40
	سجل زيارات الفصول	(و.م.ع.ن-٠٧-٠٣)	41
	سجل التردد اليومي	(و.م.ع.ن-٠٤-٠٧)	42
	سجل جرد المختبر و المواد الكيميائية	(و.م.ع.ن-٠٨-٠١)	43
	سجل حصر الناقص و الزائد و التالف في المختبر	(و.م.ع.ن-٠٨-٠٢)	44
	الخطة الفصلية للتجارب العملية	(و.م.ع.ن-٠٨-٠٣)	45
	سجل تنفيذ التجارب العملية	(و.م.ع.ن-٠٨-٠٤)	46
	جرد المعامل	(و.م.ع.ن-٠٨-٠٥)	47
	التقرير الأسبوعي لقائد المدرسة من وكيل المدرسة للشؤون المدرسية	-----	-----





تمرين ٢-١-٢

نوع التمرين :جماعي　　　　　　　　　　　　　　　　مدة التمرين :١٠ دقائق

سلة الورد

- تم تنسيق المجموعات بداية الجلسة ، لذا يستهدف التمرين مجموعة (وكيلة الشؤون المدرسية)، ثم يتم مناقشته مع كآفة المجموعات .
- بناء على اطلاعاتك شاركي أعضاء مجموعتك ذكر مواصفات شاغلي وظيفة (وكيل الشؤون المدرسية) كما ورد بالدليل التنظيمي .

الإجابة :

....
....
....
....
....
....



وكيل المدرسة لشؤون الطلاب

المسمى الوظيفي	وكيل المدرسة لشؤون الطلاب
الارتباط الوظيفي	قيادة المدرسة
المسؤول المباشر	قائد المدرسة
المسؤولون تجاهه	المرشد الطلابي - رائد النشاط - مساعد إداري- مسجل معلومات.
الهدف العام للوظيفة	التخطيط والتنظيم لرعاية شؤون الطلاب في المدرسة ومعالجة جميع القضايا المتعلقة بهم

الواجبات

١. المشاركة في إعداد الخطة العامة للمدرسة.
٢. إعداد البرامج الخاصة بقبول الطلاب وتسجيلهم ومتابعتهم واعتمادها ومتابعة تنفيذها.
٣. الإشراف على قبول الطلاب بالمدرسة بما فيهم ذوي الإعاقة والتأكد من الوثائق والملفات المطلوبة للطلاب المنتظمين والتنسيق عند التسجيل ومتابعة نقل الطلاب إلى المدارس الأخرى.
٤. الإشراف على برامج توجيهية للطلاب المستجدين والمنقولين حديثًا للمدرسة واعتمادها ومتابعة تنفيذها بالتنسيق مع الإرشاد الطلابي.
٥. تعزيز قيم الانتماء والمواطنة والمحافظة على أمن الوطن.
٦. متابعة البرامج والأنشطة التي تعمل على تنمية الاعتزاز بالدين والولاء للملك والانتماء للوطن.
٧. المشاركة في أعمال المجالس واللجان الخاصة بشؤون الطلاب داخل وخارج المدرسة.
٨. تنظيم توزيع الطلاب على الصفوف الدراسية في المدرسة بالتنسيق مع لجنة الإرشاد الطلابي.
٩. . الإشراف على تحديد احتياجات المدرسة من المقررات الدراسية، ومتابعة توفيرها بالتنسيق مع وكيل الشئون المدرسية.
١٠. الإشراف ومتابعة حضور الطلاب وانتظامهم وانضباطهم.
١١. الإشراف على قاعدة البيانات الخاصة بالطلاب وإعداد الإحصائيات الدورية المتعلقة بهم وتزويد إدارة المدرسة بها.
١٢. المتابعة والإشراف على توزيع المقررات الدراسية على الطلاب مع بداية كل فصل دراسي.
١٣. متابعة غياب الطلاب والاتصال بأولياء الأمور لإشعارهم والتعرف على أسباب الغياب بالتنسيق مع القبول والتسجيل.
١٤. الإشراف على حالات الطلاب المرضية خاصة المعدية منها وإحالتها للعلاج واتخاذ اللازم للوقاية منها بالتنسيق مع المرشد الطلابي.
١٥. متابعة التغييرات التي تطرأ على وضع الطلاب وإشعار المكلفين بها من الهيئة التعليمية وكذلك المرشد الطلابي.
١٦. تطبيق لائحة السلوك والمواظبة.
١٧. الإشراف على برامج النشاط الطلابي ومتابعتها وتحديد احتياجاتها من اللوازم والأدوات.
١٨. توزيع المعلمين على برامج النشاط غير الصفي بالتنسيق مع رائد النشاط ومتابعة تنفيذ خطط وبرامج أنشطة الطلاب غير الصفية.
١٩. متابعة إصدار نتائج الاختبارات ورصد المهارات وتوزيعها على الطلاب.
٢٠. المتابعة والتأكد من إدخال جميع نتائج الاختبارات ورصد المهارات على النظام الحاسوبي المعتمد.
٢١. الإشراف على إعداد النماذج والوثائق والمستندات الخاصة بالطلاب لتقديمها للجهات المختصة.
٢٢. دعوة واستقبال أولياء أمور الطلاب وتعريفهم بمستويات أبنائهم معالجة كافة القضايا الخاصة بهم.

٢٣.التواصل مع أولياء الأمور والطلاب والمجتمع المحلي من خلال استخدام وتفعيل برنامج الجوال المدرسي.
٢٤.الإشراف على جميع السجلات والملفات الخاصة بالطلاب ومتابعة تحديثها وتنظيمها وحفظها واكتمالها في برنامج نور أو غيره من البرامج التي تعتمدها الوزارة.
٢٥.متابعة الطلاب لأداء صلاة الجماعة في المدرسة.
٢٦.الإشراف ومتابعة تأخر الطلاب الصباحي والتأكد من تسجيلهم في السجلات المخصصة لذلك والتعرف على الأسباب بالتنسيق مع المرشد الطلابي.
٢٧.متابعة الطلاب المحالين من المعلمين وإحالة من تستدعي حالته إلى المرشد الطلابي.
٢٨.متابعة دراسة نتائج الطلاب مع المرشد الطلابي لتحديد الأقل تحصيلاً لوضع البرامج الإثرائية لهم.
٢٩.تنظيم ومتابعة الاصطفاف الصباحي للطلاب والدخول للفصول الدراسية.
٣٠.متابعة تنفيذ المرشد الطلابي للبرامج الإرشادية للطلبة المتأخرين عقلياً وسلوكيا والمتفوقين والمتميزين ومتكرري الغياب والتأخر الصباحي وغيرها.
٣١.الإشراف على برامج الإذاعة المدرسية.
٣٢.متابعة جميع الخدمات التي تقدم للطلاب من نقل أو إعانة أو اغتراب وغيرها.
٣٣.تطبيق اللوائح والتعليمات الخاصة بقبول الطلاب وتسجيلهم في نظام المقررات*.
٣٤.بناء ومتابعة تطبيق الخطط الدراسية لجميع الطلاب وفق تخصصاتهم وحالاتهم*.
٣٥.متابعة تنفيذ إجراءات تسجيل الطلاب وفق المسارات وتنظيم عملية الحذف والإضافة وتوثيقها*.
٣٦.إعداد الجداول المدرسية بمشاركة وكيل الشؤون التعليمية في المدرسة*.
٣٧.إدارة ومتابعة عملية الإرشاد الاكاديمي في المدرسة*.
٣٨.إعداد القوائم النهائية للطلاب في كل مقرر*.
٣٩.متابعة تطبيق بنود الاختبارات لمدارس نظام المقررات*.
٤٠.تطبيق لائحة المعدلات للطلاب المحولين من وإلى نظام المقررات*.
٤١.بناء خطة الفصل الصيفي*.
٤٢.اعتماد اشعارات وانذارات الغياب ومتابعة تنفيذ عملية تأجيل الدارسة للطلاب*.
٤٣.إعداد قوائم بالطلبة الخريجين والمتفوقين والمحرومين والمفصولين*.
٤٤.القيام بتدريس ما يسند إليه من حصص في المرحلة الابتدائية.
٤٥.القيام بأي مهام أخرى يكلف بها من قبل الرئيس المباشر في مجال اختصاصه.

ملاحظة :

بناءً على ما ورد في التشكيلات المدرسية بتحديد مهام وكلاء المدرسة حيث نصت المادة الخامسة والفقرة الرابعة منها إذا كانت المدرسة تستحق وكيلين يكلف الشؤون التعليمية بالشؤون المدرسية ، في حال وجود وكيل واحد فقط يكلف بالشؤون التعليمية والمدرسية وشئون الطلاب .

خاص بمدارس نظام المقررات.

العلاقات الوظيفية:

الداخلية:

١- جميع الموظفين بالمدرسة.

الخارجية:

٢- أولياء أمور الطلاب.
٣- إدارة التعليم





٤- مكتب التعليم.

مواصفات شاغلي الوظيفة:

المؤهلات العلمية:

- بكالوريوس.

الخبرات العملية:

- أربع سنوات في التدريس.

المعارف:

١. المعرفة التامة بالأدلة والتعليمات والإجراءات المتعلقة بطبيعة عمله.
٢. المعرفة التامة بأهداف المرحلة التعليمية التي يعمل بها.
٣. الإلمام بالعلوم النفسية والاجتماعية.
٤. المعرفة التامة بخصائص النمو للطلاب.
٥. الإلمام بالقياس النفسي والتربوي.
٦. المعرفة التامة بمفاهيم وأسس وعناصر النشاط الطلابي.

المهارات والقدرات:

١. لتخطيط والتنظيم.
٢. تحديد الأولويات.
٣. التحليل والاستنتاج.
٤. المتابعة والتنسيق والتقويم.
٥. الاتصال الفعّال والتعامل مع الآخرين.
٦. إعداد التقارير والخطابات الرسمية.
٧. التفاوض والإقناع.
٨. بناء فرق العمل.
٩. استخدام الحاسوب وتطبيقاته في مجال العمل.

السمات الشخصية:

١. التمتع بأخلاقيات الوظيفة.
٢. لائقاً صحياً.
٣. القيادة.
٤. القدوة الحسنة.
٥. التكيف مع متطلبات وضغوط العمل.
٦. العمل بروح الفريق.
٧. المبادرة.
٨. الاحترام والتقدير.
٩. الاتزان الانفعالي.
١٠. سلامة الفكر والمنهج.
١١. الثقة بالنفس.
١٢. الموضوعية.
١٣. التواضع ولين الجانب.





نماذج وكيل المدرسة لشئون الطلاب الواردة في الدليل الإجرائي (الإصدار الثالث) و عددها ١٩ نموذجا

ترميز نماذج وكيل المدرسة للشؤون التعليمية و.ط.ع.ن. = (و) وكيل . (ط) طلاب . (ع) عملية . (ن) نموذج

استعراض	اسم النموذج	رمز النموذج	رقم النموذج
	طلب تحويل من مدارس تحفيظ القرآن الكريم والمعاهد العلمية الى التعليم العام	(و.ط.ع.ن-٠١-٠١)	1
	استمارة البيانات الشخصية للطالب	(و.ط.ع.ن-٠١-٠٢)	2
	كشف بأسماء الطلاب في المجموعة	(و.ط.ع.ن-٠١-٠٣)	3
	نموذج تسجيل طالب	(و.ط.ع.ن-٠١-٠٤)	4
	السجل الأكاديمي	(و.ط.ع.ن-٠١-٠٥)	5
	حذف و إضافة مقررات دراسية	(و.ط.ع.ن-٠١-٠٦)	6
	تسليم المقررات الدراسية للطلاب	(و.ط.ع.ن-٠٢-٠١)	10
	كشف بأسماء الطلاب المتأخرين صباحاً	(و.ط.ع.ن-٠٣-٠١)	23
	تحويل طالب متكرر الغياب و التأخر لوكيل شؤون الطلاب	(و.ط.ع.ن-٠٣-٠٢)	24
	كشف حضور و غياب طلاب المدرسة	(و.ط.ع.ن-٠٣-٠٣)	25
	سجل استئذان الطلاب أثناء العمل الرسمي	(و.ط.ع.ن-٠٣-٠٤)	26
	كشف بالحالات المرضية للطلاب	(و.ط.ع.ن-٠٤-٠١)	29
	استمارة إبلاغ عن حالة طالب	(و.ط.ع.ن-٠٤-٠٢)	30
	تحويل طالب لوكيل شؤون الطلاب	(و.ط.ع.ن-٠٤-٠٣)	31
	البرامج الإرشادية المقدمة للطالب	(و.ط.ع.ن-٠٤-٠٤)	32
	التقرير الفصلي للإرشاد الطلابي	(و.ط.ع.ن-٠٤-٠٥)	33
	سجل حضور الطلاب لمجالات النشاط	(و.ط.ع.ن-٠٥-٠١)	34
	موافقة ولي أمر لمشاركة ابنه في نشاط مدرسي	(و.ط.ع.ن-٠٥-٠٢)	35
	كشف بأسماء الطلاب المستحقين للإعانة و المكافأة	(و.ط.ع.ن-٠٤-٠٦)	51
	التقرير الأسبوعي لقائد المدرسة من وكيل المدرسة لشؤون الطلاب	-----	-----





تمرين ٢-٢-١

نوع التمرين : فردي

مدته : ١٠ دقائق

سلة الورد

- تم تنسيق المجموعات بداية الجلسة الأولى ، لذا يستهدف التمرين مجموعة (وكيلة الشؤون الطلابية) ويكون التمرين فردي لأعضاء المجموعة ، ثم يتم مناقشها مع كآفة المجموعات .
- ما المعارف التي يستوجب على وكيلة الشؤون الطلابية الالمام بها ؟

الإجابة:
....
....
....
....
....
....
....

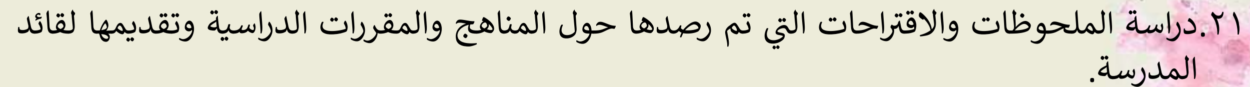


وكيل المدرسة للشؤون التعليمية

المسمى الوظيفي	وكيل المدرسة للشؤون التعليمية
الارتباط التنظيمي	قائد المدرسة
المسؤول المباشر	قائد المدرسة
المسؤولون تجاهه	المعلمون
الهدف العام للوظيفة	المشاركة في إدارة وقيادة المدرسة و تحسين عمليات التعليم و التعلم و ضمان جودتها

الواجبات

١. المشاركة في إعداد الخطة العامة للمدرسة.
٢. القيام بأعمال مدير المدرسة في حالة غيابة.
٣. التأكد من انتظام الدراسة وفق الأوقات المحددة ومتابعة دخول المعلمين للحصص وفق الجدول اليومي أو جدول الانتظار ومعالجة ما قد يطرأ من تأخر للمعلمين.
٤. إعداد البرامج والأنشطة المضمنة في خطة المدرسة وفقًا لاختصاصه والبرنامج الزمني المعتمد.
٥. إعداد الجدول المدرسي و توزيع الأنصبة وفق التخصص على المعلمين بالتعاون مع المعنيين في المدرسة>
٦. تعزيز قيم الانتماء والمواطنة والمحافظة على أمن الوطن.
٧. متابعة البرامج والأنشطة التي تعمل على تنمية الاعتزاز بالدين والولاء للملك والانتماء للوطن.
٨. إعداد ومتابعة جدول الإشراف والمناوبات اليومية.
٩. المشاركة في عضوية المجالس واللجان المدرسية والإسهام في متابعة تنفيذ قراراتها.
١٠. المتابعة والتنسيق مع جميع العاملين في المدرسة لتنفيذ الاختبارات الفصلية والنهائية.
١١. متابعة ودراسة الإستراتيجيات التربوية والتعليمية المقترحة ما لتأكد من مدى تطبيقها.
١٢. تحفيز المعلمين وتشجيعهم لاستخدام تقنيات التعليم والوسائل التعليمة المتطورة.
١٣. الاطلاع على تصميم التدريس للمعلمين وإبداء الملحوظات والمرئيات بشأنه.
١٤. القيام بالزيارات الدورية للفصول الدراسية والتأكد من مدى التزام الهيئة التعليمية بتنفيذ الحصص الصفية والاطلاع على تحضير المعلمين وكشوف المشاركة والواجبات وملفات أعمال الطلاب والبحوث والتقارير بصورة دورية.
١٥. الإشراف ومتابعة تفعيل المعلم لكتاب الطالب وكتاب نشاط الطالب في المادة الدراسية وأدوات المنهج الأخرى.
١٦. الإشراف ومتابعة إنهاء المعلمين للمقررات المدرسية حسب البرنامج الزمني الموزع على جميع أسابيع الفصل الدراسي.
١٧. متابعة تفعيل المواد التعليمية والوسائل والمختبرات ودمج التقنية في المادة الدراسية وفقًا للتخصص.
١٨. دعم المعلم الجديد وتزويده بكل ما يلزم من التعليمات والتوجيهات التي تساعده على أداء عمله ومتابعة تنفيذها.
١٩. متابعة تنفيذ خطط الكشف والتعرف والرعاية للطلاب الموهوبين داخل المدرسة.
٢٠. متابعة جميع العمليات التربوية والتعليمية المتعلقة بالطلاب من ذوي الإعاقة وصعوبات التعلم.



٢١.دراسة الملحوظات والاقتراحات التي تم رصدها حول المناهج والمقررات الدراسية وتقديمها لقائد المدرسة.
٢٢.دراسة برامج التنمية المهنية المقترحة للمعلمين لزيادة كفاءة عمليات التعليم والتعلم وتمكينهم وتقديمها لقائد المدرسة.
٢٣.الإشراف على استكمال جميع الإجراءات المتعلقة بتنفيذ عملية التقويم والاختبارات ومتابعتها للتأكد من سلامة التصحيح والمراجعة ورصد الدرجات والمطابقة وفقًا للتعليمات المعتمدة.
٢٤.متابعة رصد مهارات الطلاب وإدخال درجاتهم من قبل المعلمين وفقًا للبرنامج الحاسوبي المخصص لذلك.
٢٥.المشاركة في إجراء المفاضلة بين المعلمين وفقًا للتخصص لتحديد الزائد منهم .
٢٦.معالجة الصعوبات والتحديات المتعلقة بالشؤون التعليمية.
٢٧.متابعة الظواهر التي تظهر في المدرسة والعناية بها ومتابعة معالجتها.
٢٨.المتابعة والتأكد من تنفيذ التوصيات الصادرة عن المشرفين التربويين.
٢٩.المشاركة في توزيع ريادة الفصول على الهيئة التعليمية في المدرسة.
٣٠.المشاركة في تنظيم الاصطفاف الصباحي للطلاب.
٣١.القيام بتدريس مايسند إليه من حصص في المرحلة الابتدائية.
٣٢.القيام بأي مهام أخرى يكلف بها من قبل الرئيس المباشر في مجال اختصاصه.

ملاحظة :

بناءً على ما ورد في التشكيلات المدرسية بتحديد مهام وكلاء المدرسة حيث نصت المادة الخامسة والفقرة الرابعة منها إذا كانت المدرسة تستحق وكيلين يكلف الشؤون التعليمية بالشؤون المدرسية ، في حال وجود وكيل واحد فقط يكلف بالشؤون التعليمية والمدرسية وشئون الطلاب .

* تستثنى مدارس نظام المقررات.

العلاقات الوظيفية:
الداخلية: جميع الموظفين بالمدرسة.
الخارجية:
١. إدارة التعليم
٢. مكتب التعليم.
٣. أولياء امور الطلاب.

مواصفات شاغلي الوظيفة:

المؤهلات العلمية : بكالوريوس.
الخبرات العملية: أربع سنوات في التدريس.

المعارف:

١. .المعرفة التامة بالأدلة والتعليمات والإجراءات المتعلقة بطبيعة عمله.
٢. المعرفة بالمناهج الدراسية من حيث أهدافها وأساليبها وتطويرها وتقويمها.
٣. .المعرفة التامة بأهداف المرحلة التعليمية التي يعمل بها.
٤. .المعرفة بالاتجاهات الحديثة بنظريات التعليم والتعلم.





٥. .المعرفة بالأساليب الحديثة في تعلم الطلاب.
٦. .المعرفة باستراتيجيات التعليم والتعلم.
٧. .المعرفة بمفاهيم شبكات ومجتمعات التعلم.
٨. .المعرفة بالقيادة التعليمية والتعلمية.

المهارات والقدرات:

١. التخطيط والتنظيم.
٢. .تحديد الأولويات.
٣. .التحليل والاستنتاج.
٤. .المتابعة والتنسيق والتقويم.
٥. .الاتصال الفعّال والتعامل مع الآخرين.
٦. .إعداد التقارير والخطابات الرسمية.
٧. .التفاوض والإقناع.
٨. .بناء فرق العمل.
٩. .استخدام الحاسوب وتطبيقاته في مجال العمل

السمات الشخصية:

١. .لتمتع بأخلاقيات الوظيفة.
٢. .لائقاً صحياً.
٣. .القيادة.
٤. .القدوة الحسنة.
٥. .التكيف مع متطلبات وضغوط العمل.
٦. .العمل بروح الفريق.
٧. .المبادرة.
٨. .الاحترام والتقدير.
٩. .الاتزان الانفعالي.
١٠. .سلامة الفكر والمنهج.
١١. .الثقة بالنفس.
١٢. .الموضوعية.
١٣. .التواضع ولين الجانب.

نماذج وكيل المدرسة للشؤون التعليمية الواردة في الدليل الإجرائي (الإصدار الثالث) و عددها ١١ نموذجا

ترميز نماذج وكيل المدرسة للشؤون التعليمية و.ت.ع.ن. = (و) وكيل . (ت) تعليمية . (ع) عملية . (ن) نموذج

استعراض	اسم النموذج	رمز النموذج	رقم النموذج
	توزيع حصص الانتظار	(و.ت.ع.ن-٠١-٠١)	7
	جدول المناوبة و الإشراف اليومي	(و.ت.ع.ن-٠١-٠٢)	8
	تقرير المناوبة اليومي	(و.ت.ع.ن-٠١-٠٣)	9
	الخطة الفصلية لتوزيع المادة الدراسية	(و.ت.ع.ن-٠٤-٠١)	48
	مهام لجان الاختبارات الفرعية	(و.ت.ع.ن-٠٣-٠١)	53
	محضر فتح مظروف اسئلة	(و.ت.ع.ن-٠٥-٠٢)	54
	محضر مخالفة الأنظمة و التعليمات	(و.ت.ع.ن-٠٥-٠٣)	55
	كشف الغياب اليومي للطلاب في الاختبارات	(و.ت.ع.ن-٠٥-٠٤)	56
	كشف تسليم أوراق الإجابة	(و.ت.ع.ن-٠٥-٠٥)	57
	بيان تسليم و استلام أوراق إجابات الاختبار	(و.ت.ع.ن-٠٥-٠٦)	58
	تعديل الدرجة	(و.ت.ع.ن-٠٥-٠٧)	59
	التقرير الأسبوعي لقائد المدرسة من وكيل المدرسة للشؤون التعليمية	-----	-----





تمرين ٢-٢-٢

نوع التمرين : جماعي

مدته : ١٥ دقيقة

فرق العمل

- بعد الاطلاع الشامل على كل ما يخص القائد والوكيل في الدليل الاجرائي والتنظيمي ، تقوم كل مجموعة بتكوين فريق عمل مع ذكر(مسمى الفريق – دور كل عضو – مهام الفريق) .

الإجابة :

....
....
....
....
....
....
....
....
....



الوحدة التدريبية الثالثة

دور القيادة وفق منظومة الاداء – منتجات قيادية

الهدف العام :

تحسين فاعلية و كفاية أداء القائد المدرسي من خلال منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي و المدرسي.

الجلسة	النقاط الأساسية	الزمن
الأولى	دور القيادة وفق منظومة الأداء	ساعتان
الثانية	منتجات قيادية	ساعتان


وزارة التعليم
وكالة الأداء التعليمي
وكالة الوزارة المساعدة للإشراف التربوي
الإدارة العامة للإشراف التربوي
إدارة الأداء الإشرافي والمدرسي
وزارة التعليم
Ministry of Education
منظومة مؤشرات
قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي
6
الإصدار السادس
لا ندير إلا ما نقيس
VISION رؤية
2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA





أهمية قيادة الأداء الإشرافي

قيادة الأداء الإشرافي تنقل الأداء من:

١- من تقارير إلى مؤشرات .
٢- من أداة إلى أدوات .
٣- من موسمي إلى مستمر.
٤- من السرية إلى الشفافية .
٥- من اجتهادات إلى نظام .
٦- من فردي إلى مؤسسي .
٧- من انطباعات إلى معايير .
٨- من وظيفي إلى تغذية راجعة .
٩- من جهود مرهقة إلى عمل مركز .
١٠- من أسلوب واحد إلى أساليب متعددة .













القائد المدرسي=التأثير في جميع عناصر المدرسة

أداء المدرسة≠الأداء الوظيفي لقائد المدرسة




منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي
VISION رؤية 2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA
الفئات الإشرافية
الفئات الإشرافية
المعلم (T)
المدرسة (S)
مكتب التعليم/إدارة الأشراف التربوي (O)
المشرف التربوي (P)
رئيس القسم الإشرافي (D)
إدارة التعليم (A)
الوزارة (الإدارة العامة للإشراف التربوي) (M)
الإصدار ٦
٢٤
المؤشرات = أنا في خدمتك ... كيف أخدمك ؟



مؤشرات الأداء الإشرافي الأساسية



المجال		المؤشر	الفئات						
			المعلم T	المدرسة S	إدارة الإشراف أو مكتب التعليم O	المشرف التربوي P	رئيس القسم الإشرافي D	أداء إدارة التعليم الإشرافي A	الوزارة (الإدارة العامة للإشراف التربوي) M
التحصيل الدراسي	١	القيمة المضافة في التحصيل الدراسي المقاسة من المشرف التربوي	●	●	●	●	●	●	●
	٢	تقويم التحصيل الدراسي من قائد المدرسة	●	●	●	●	●	●	●
	٣	مستوى التقارب بين نتائج تحصيل الطلاب في الاختبارات الفصلية ومصادر التقويم الأخرى	●	●	●	●	●	●	●
	٤	فاعلية معالجة المهارات الأساسية	●	●	●	●	●	●	●
	٥	ترتيب المدرسة والمدارس المغذية لها في اختبار القدرات	●	●	●	●	●	●	●
	٦	مستوى تحصيل الطلاب في القياس المرحلي للصفوف الأولية والمرحلتين الابتدائية والمتوسطة والتحصيلي للمرحلة الثانوية	●	●	●	●	●	●	●
	٧	قياس التحصيل الدراسي أثناء الزيارة الصفية للمشرف (الاختبار القصير)	●	●	●	●	●	●	●
	٨	رضا أولياء أمور الطلاب عن تعليم أبنائهم	●	●	●	●	●	●	●
	٩	الانتظام في تدريس المقرر الدراسي	●	●	●	●	●	●	●







المجال		المؤشر	الفئات						
			المعلم T	المدرسة S	إدارة الإشراف أو مكتب التعليم O	المشرف التربوي P	رئيس القسم الإشرافي D	أداء إدارة التعليم الإشرافي A	الوزارة (الإدارة العامة للإشراف التربوي) M
قيم الطلاب وسلوكهم	١	تقدير التأثير الجماعي للمدرسة في سلوك الطلاب	●	●	●	●	●	●	●
	٢	تقدير التأثير الفردي للمعلم في سلوك الطلاب	●	●	●	●	●	●	●
	٣	سلوك الطلاب الظاهر في تأدية صلاة الظهر والنشيد الوطني	●	●	●	●	●	●	●
النمو المهني	١	النمو المهني التخصصي والتربوي	●	●	●	●	●	●	●
	٢	النمو المهني المفتوح	●	●	●	●	●	●	●
	٣	مجموعات التعلم المهنية	●	●	●	●	●	●	●
الأداء الفني والتعلم النشط	١	مستوى الممارسة التدريسية للمعلم القائمة على التعلم النشط	●	●	●	●	●	●	●
	٢	الزيارة الفنية للمشرف التربوي كما ونوعا	●	●	●	●	●	●	●
	٣	الزيارة الفنية لمشرف القيادة المدرسية كما ونوعا		●	●	●	●	●	●
السلوك الوظيفي	١	عدد أيام الغياب والتأخر لدى المعلم	●	●					
	٢	فاعلية تطبيق نظام لائحة تقويم الأداء الوظيفي الجديدة	●	●	●	●	●	●	●
	٣	مستوى الالتزام التنظيمي	●	●	●	●	●	●	●









المجال		المؤشر	الفئات						
			المعلم T	المدرسة S	إدارة الإشراف أو مكتب التعليم O	المشرف التربوي P	رئيس القسم الإشرافي D	أداء إدارة التعليم الإشرافي A	الوزارة (الإدارة العامة للإشراف التربوي) M
الانتظام الدراسي	١	ترتيب المدرسة في انتظام الطلاب استناداً إلى سلسلة الغياب	●	●	●	●	●	●	●
	٢	مستوى الانتظام الدراسي	●	●	●			●	
البيئة المدرسية والأداء النوعي	١	تنظيم البيئة المدرسية ونظافتها	●	●	●	●	●	●	
	٢	ترتيب المدرسة في الأداء النوعي (داخلي) للإجراءات التصحيحية(فرق)		●	●			●	
التميز	١	الأعمال الإبداعية والمتميزة	●	●	●	●	●	●	●







تمرين ٣-١-١

نوع التمرين : فردي مدته : ١٠ دقائق

المؤشرات يتم صياغتها للأهداف ، كما يمكن صياغتها للمبادرات .

فما قيم مؤشرات الأداء برأيك ؟

الإجابة :

....

....

....

....

....

....

....



مؤشرات القائد المدرسي وفق منظومة قيادة الأداء

أولاً

تقويم التحصيل الدراسي من قبل قائد المدرسة



VISION رؤيـــة 2030 المملكة العربية السعودية KINGDOM OF SAUDI ARABIA

منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي





فلسفته :

استند تقويم التحصيل الدراسي لطلاب المعلم من قبل المشرف التربوي - بدرجة عالية - على المخرجات، ولإيجاد عملية توازن في التقويم فيستند تقويم التحصيل الدراسي لطلاب المعلم من قبل قائد المدرسة على المدخلات والعمليات والمخرجات.

المعلم	يحصل على نقاط الفئة التي وقع فيها بعد تصنيف قائد المدرسة لجميع معلميها (تصنيف رباعي) . جيد - متوسط - مناسب - قليل
المدرسة	استكمال ترتيب معلمي المدرسة جميعهم.
مكتب التعليم أو إدارة الإشراف	عدد مدارس المكتب التي استكمل قائدوها عملية التقويم
المشرف	الفئة التي وقع فيها من تصنيف خماسي (مشرف القيادة المدرسية فقط).
رئيس القسم	تقدير مدير الإشراف للفئة المتوافقة مع أداء رئيس القسم إجمالاً في جميع مؤشراته من تصنيف ثلاثي.
إدارة التعليم	عدد المدارس التي استكمل قائدوها عملية التقويم بنين وبنات.
الوزارة (الإدارة العامة للإشراف التربوي)	تقويم التحصيل الدراسي للمقررات التخصصية استناداً إلى القيمة المضافة.

الإصدار ٦ ٣٥ المؤشرات = أنا في خدمتك ... كيف أخدمك ؟







التعليمات والضوابط :



أولاً: المصادر التي يستند إليها قائد المدرسة في التصنيف الفئوي للمعلمين وفق التحصيل الدراسي لطلابهم:

١. القيمة المضافة في التحصيل الدراسي من قائد المدرسة. **(ضوابط اختبار القيمة المضافة لدى قائد المدرسة كما هي لدى المشرف التربوي).**

٢. الإمكانات والفرص التي أتيحت للمعلم.

٣. الزيارات الفنية والأعمال الكتابية للمعلم.

٤. مرئيات أولياء أمور الطلاب حول أداء المعلم.

٥. مصادر المشرف التربوي(القيمة المضافة، الاختبار القصير، الزيارة الفنية).

٦. المقارنات المتعددة للقيمة المضافة في التحصيل الدراسي مقارنة بالمستوى العام للمدرسة والمستوى العام للفرع التخصصي والمستوى العام للصفوف الأخرى.

ثانيـاً: يصنف قائد المدرسة - بصفة مستمرة - المعلمين تصنيفاً إجبارياً في أربع فئات متساوية العدد.

ثالثـاً: يجمع قائد المدرسة أكبر قدر من البيانات وفق المصادر المحددة.

رابعـاً: يحدد مستوى فئة المعلم بعد عملية القياس مباشرة ولا ينتظر إلى نهاية الفصل الدراسي.

خامساً: يفاضل بين المعلمين في التصنيف الرتبي عند التساوي بناء على المصادر المتعددة، ويغير في الترتيب الرتبي والفئوي كلما حصل على قرينة تؤثر في عملية التقويم.

سادساً: يراجع التصنيف النهائي الكلي للمعلمين مع قرب نهاية كل فصل دراسي ويعتمد التصنيف.









سابعًا: استناد قائد المدرسة في تصنيف المعلمين رتبيًا وفئويًا إلى مصدر واحد دون المصادر الأخرى تقويم غير صادق لوجود عدة عوامل تؤثر في أداء ومخرجات المعلم، ولتكوين صورة إجمالية عن أداء المعلم وإنجازه يحتاج قائد المدرسة إلى ضرورة الاستناد إلى جميع المصادر المحددة.

ثامنًا: يجيب قائد المدرسة عن السؤال التالي:

ما الصورة التي تكونت لديك عن مستوى تحصيل طلاب المعلم؟

مستوى تحصيل طلاب المعلم: ١- مميز، ٢- جيد، ٣- مناسب، ٤- قليل.

وعليه أن يورد عدداً من المبررات التي تدعم هذا الاختيار استناداً إلى المصادر المذكورة أعلاه، ويدونها في بطاقة الزيارة الفنية للمعلم أو مسودة لديه للعودة إليها عند الحاجة.

تاسعًا: يجب ملاحظة أنه يلزم قائد المدرسة تصنيف معلمي المدرسة جميعهم إلى أربع فئات متساوية العدد بقسمة عدد معلمي المدرسة على أربعة وخارج العدد الصحيح يذهب إلى فئة الجيد.

ثانياً

استكمال تقويم جميع المعلمين في الزيارة الفنية موزعة على الفصلين الدراسيين (٥٠%) في كل فصل دراسي

ثالثاً

استخراج متوسط الاختبارات الفصلية بدون أعمال السنة لكل مقرر دراسي

رابعاً

التأكد من الالتزام جميع المعلمين بالخطة الزمنية في كل المقررات الدراسية.

على النحو التالي









الضوابط والتعليمات :

١. تصدر كل إدارة إشراف أو مكتب تعليم خطة زمنية موحدة لكل مقرر ملزمة بداية كل فصل دراسي بدون تعميم بل باتصال فعال مع معلمي التخصص.

٢. يشخص المشرف التربوي درجة التزام المعلم في جميع المقررات التي يدرسها سواء كانت المادة التي تمت فيها زيارة المعلم أم باقي المقررات.

٣. يشخص المشرف التربوي درجة التزام المعلم في جميع المقررات التي يدرسها أثناء الزيارة الاعتيادية ولا يخصص لها زيارة منفردة.

٤. يلزم المشرف التربوي جمع حصص تأخر المعلم في كل المقررات التي يدرسها.

٥. التواصل مع المشرف المختص والإبلاغ عن الحالات الاستثنائية لعدم الالتزام بالخطة الموحدة مسؤولية المدرسة والمعلم لدعم تجاوز الصعوبات وتقدير حجم التعديل على الخطة.

٦. إطلاع المشرف التربوي على عدم الالتزام بالخطة الزمنية إثناء الزيارة الاعتيادية وليس قبلها تعد مخالفة.

٧. حالات عدم الالتزام بالخطة الزمنية لتدريس المقرر دون الإبلاغ عن الحالات الاستثنائية:

حصص التأخر / المبرر	قوي	لا يوجد
١ -٢	٢٠-٪	٥٠-٪
٣ -٤	٤٠-٪	٨٠-٪
٦ وأكثر	٦٠-٪	١٠٠-٪





خامساً

استكمال رصد أيام الغياب والتأخر لدى المعلمين الذين صدر فيهم قرار حسم بمعدل (٤) أيام.

على النحو التالي



VISION رؤية 2030 المملكة العربية السعودية KINGDOM OF SAUDI ARABIA

منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي



المؤشر	عدد أيام الغياب والتأخر لدى المعلم

فلسفته :

سلوك وظيفي.

المعلم	▪ المقصود هنا الغياب والتأخر الذي صدر فيه قرار حسم. ▪ ليس منه الغياب غير المقبول الذي لم يصدر فيه قرار حسم أو المرضي أو الاضطراري. ▪ المعيار= أربعة أيام / الوزن. ▪ الرصد مستمر. ▪ المؤشر مسند إلى وكيل المدرسة.
المدرسة	استكمال رصد العدد لجميع المعلمين، ويوضع (صفر) لمن ليس لديه غياب.



الإصدار ٦  ٦٩ المؤشرات = أنا في خدمتك ... كيف أخدمك ؟



سادساً

استكمال الترتيب الإجباري لجميع المعلمين ترتيبا رُتبيا فقط مرة كل فصل دراسي.

سابعاً

استكمال الترتيب الإجباري لجميع المعلمين ترتيبا رُتبيا فقط مرة كل فصل دراسي.

على النحو التالي



رؤية VISION 2030 المملكة العربية السعودية KINGDOM OF SAUDI ARABIA

منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي



المؤشر: تقدير التأثير الجماعي للمدرسة في سلوك الطلاب



فلسفته :

كل سلوك ينبثق من قيمة تدفع إليه، ومعالجة القيم هي معالجة لعرض السلوك، وينتج عن القيم سلوك ظاهر، وتكون القيم للجماعات كما للأفراد، فكل مدرسة لها منظومة قيم عامة يخرج منها السلوك التفصيلي، فالقيم الشخصية للأفراد تؤثر وتتأثر بثقافة الجماعات المشاركة.

والسلوك هو كل الظواهر التي يمكن مشاهدتها ورصدها من أقوال وممارسات وأفعال، ومن المعلوم أن الفرد يتشرب القيم من الأشخاص المهمين في حياته ومنهم (المعلم)، والقيم المكتسبة يزود الطلاب بها من خلال المفاهيم والمعارف والمهارات والسلوك المشاهد .

المعلم	يحصل على النقاط التي حصلت عليها المدرسة.
المدرسة	متوسط النقاط المرصودة من المشرفين أثناء الزيارة الاعتيادية ، (بحد أدنى ثلاث زيارات لكل مدرسة في الفصل الدراسي الواحد.
مكتب التعليم أو إدارة الإشراف	▪ استكمال رصد جميع المدارس بشرط استيفاء ست حالات رصد لكل مدرسة . ▪ معيار إدارة الإشراف أو مكتب التعليم = ٦ X إجمالي عدد المدارس .
المشرف	تقدير رئيس القسم للفئة المتوافقة مع أداء المشرف في المؤشر كما ونوعا من تصنيف خماسي.
رئيس القسم	تقدير مدير الإشراف للفئة المتوافقة مع أداء رئيس القسم إجمالا في جميع مؤشراته من تصنيف ثلاثي.
إدارة التعليم	استكمال تقويم جميع المدارس بنين وبنات.
الوزارة (الإدارة العامة للإشراف التربوي)	تقويم الإجراءات التصحيحية لإدارات الإشراف التربوي ومكاتب التعليم

الإصدار ٦ ـــ ٥٤ ـــ المؤشرات = أنا في خدمتك ... كيف أخدمك ؟



ثامناً

تمرير المادة العلمية التخصصية والتربوية المعتمدة من مكتب التعليم للمعلمين المستهدفين بالاختبار.

تاسعاً

إبلاغ المعلمين بأوقات الاختبارات المحددة من مكتب التعليم كل فصل دراسي.

على النحو التالي





رؤية VISION 2030 المملكة العربية السعودية KINGDOM OF SAUDI ARABIA

منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي





فلسفته :

الأصل في النمو المهني الذاتية ، ودور المشرف التربوي يتمثل في تشخيص وجود المعرفة لدى المعلم والتمكن من تطبيقها، وتيسير اكتسابها بتعاون يتحقق فيه تبادل الخبرات واستقطاب الكفاءات . وأولوية النمو المهني المستهدف هو الأكثر تأثيراً على الأداء مما ينتج عن ذلك إيجاد بيئة يتأصل فيها مفهوم القيادات المتعلمة .

المعلم	للمعلم ثلاثة مؤشرات : ١ . النمو المهني التخصصي والتربوي: (النقاط التي حصل عليها المعلم من اختباري التخصص والتربوي) ٢ .النمو المهني المفتوح: (النقاط التي حصل عليها والتي تساوي عدد الأيام التي استكملها من إجمالي ٢٠ يومًا مهنيًا في العام الدراسي الواحد نمواً مهنياً مفتوحاً). ٣ .مجموعات التعلم المهنية (مشارك): (الفئة التي وقع فيها من تصنيف ثلاثي من المشرف التربوي)
المدرسة	١ .النمو المهني التخصصي والتربوي: (إجمالي النقاط التي حصل عليها معلمو المدرسة جميعهم مقسوما على عددهم = النقاط المستحقة للمدرسة). ٢ .النمو المهني المفتوح: (إجمالي النقاط التي حصل عليها معلمو المدرسة جميعهم مقسوما على عددهم = النقاط المستحقة للمدرسة). ٣ .مجموعات التعلم المهنية (مشارك): (إجمالي النقاط التي حصل عليها معلمو المدرسة جميعهم مقسوما على عددهم = النقاط المستحقة للمدرسة).



الإصدار ٦ — ٦٠ — المؤشرات = أنا في خدمتك ... كيف أخدمك ؟





مكتب التعليم أو إدارة الإشراف	استكمال تقويم جميع المعلمين.
المشرف	تقدير رئيس القسم للفئة المتوافقة مع أداء المشرف في المؤشر كما ونوعا من تصنيف خماسي.
رئيس القسم	تقدير مدير الإشراف للفئة المتوافقة مع أداء رئيس القسم إجمالا في جميع مؤشراته من تصنيف ثلاثي.
إدارة التعليم	استكمال تقويم جميع المعلمين والمعلمات.
الوزارة (الإدارة العامة للإشراف التربوي)	يدعم القسم التخصصي نمواً مهنياً محدداً.



الضوابط والتعليمات

النمو المهني التخصصي والتربوي:

هو قياس لدرجة تمكن المعلم من المقررات الدراسية التي يقوم بتدريسها والكفايات التربوية، ويقاس عن طريق الاختبار المباشر.

أولاً: يحدد كل تخصص في كل مكتب تعليم (وليس إدارة إشراف) في القائمة (مقرراً واحد إلى أربعة مقررات كحد أعلى في كل مرحلة دراسية بداية كل عام دراسي والتي تهدف إلى قياس درجة إتقان المعلم للمعارف والمهارات الموجودة في المقرر والمنصوص عليها فيه دون إضافات خارجية بحيث تكون الإجابة بنصٍ من المقرر.

ثانياً: يلزم إبلاغ معلمي التخصص بدون تعميم.





ثالثاً: يحدد كل تخصص في كل إدارة إشراف أو مكتب تعليم الاحتياج التربوي المطلوب من معلمي التخصص بداية كل عام دراسي وفق ما يلي :

١. لا يزيد إجمالي الاحتياج عن ١٠٠ صفحة في العام الدراسي الواحد أو ما يعادلها.

٢. انتقاء المحتوى التربوي مسؤولية القسم المختص.

٣. تحديد مصادر المعارف والمهارات للنمو المهني المفتوح:

أ - صفحات محددة من مرجع واحد أو عدة مراجع بما لا يزيد عن ١٠٠ صفحة.

ب - حقيبة أو حقائب تدريبية بما يعادل ١٠٠ صفحة.

ت - مذكرة لا تزيد عن ١٠٠ صفحة.

ث - مرجع إلكتروني يعادل ١٠٠ صفحة.

رابعاً: لا يشترط حضور المعلم لأي برنامج معدد في مؤشر النمو المهني (مقررات ،تربوي) عدا المفتوح، فيمكن للمعلم أن يطور نفسه ذاتيا أو قد تكون المعرفة والمهارة لديه وليس بحاجة لحضور البرنامج .

خامساً: يتحقق من درجة امتلاك المعلم للمعرفة والمهارة عن طريق اختبار تتاح الفرصة لحضوره مرتين في كل عام دراسي إحداهما في الفصل الدراسي الأول والأخرى في الفصل الدراسي الثاني.

سادساً: زمن الاختبار ساعة واحدة حدا أعلى.

سابعاً: درجة الاختبار من (١٠٠) ويتم تحويلها لوزن المؤشر.

ثامناً: يحق للمعلم دخول الاختبار مرة واحدة فقط في العام.

تاسعاً: يفضل أن يكون التصحيح آليًا لتحقيق درجة رضا عالية لدى المعلمين وتخفيف الأعباء عن المشرفين وتبسيط الإجراءات.

عاشراً: يجب أن تكون الأسئلة محصورة فيما تم تحديده من مجالات ومعارف ومهارات ومصادر محددة ومما قدمته مجموعات التعلم.







حادي عشر: يُقومُ رئيس القسم الإشرافي أو مدير المكتب المشرف التربوي نوعياً بفحص عينة من أدوات وإجراءات المشرف ويطابقها بالضوابط المحددة للمؤشر ويحدد درجة التزام المشرف بها.

ثاني عشر: لا يصح اتخاذ أي إجراءات أخرى للمعلم الذي لا يرغب في حضور القياس وتسجل له النقاط المستحقة فقط .

ثالث عشر: يشترط لاعتماد نتائج الاختبارات الإلكترونية أن تكون تحت رقابة إدارة الإشراف التربوي أو مكتب التعليم المباشرة.

النمو المهني المفتوح:

أولاً: وثيقة معتمدة يؤشر عليها المشرف المختص لمستنديه وتحفظ لديهم .

ثانياً: يقاس النمو المهني المفتوح وفق ثلاثة ضوابط بوزن محدد :

١. عدد أيام التدريب للعام الحالي التي حصل عليها دون النظر للسنوات السابقة (وزنها ٣٠٪) .

٢. علاقة المحتوى التدريبي التي حصل عليه بالعمل الذي يمارسه حاليا (وزنها ٥٠٪) .

٣. موثوقية الجهة التي حصل منها على التدريب (وزنها ٢٠٪) .











ضوابط مجموعات التعلم المهنية :

أولاً: يختار القسم أو المشرف التربوي المختص عدداً من المعلمين في كل مجال لتقديم برامج مهنية لزملائهم، وليس هناك عدد محدد لأولئك المعلمين.

ثانياً: برامج النمو المهني التي يقدمها المعلمون لزملائهم تنحصر في المجالات التي تم تحديدها في (التربوي والتخصصي) ولا يصح تقويم أي عنصر غير موجود في القائمة.

ثالثاً: تخطيط البرامج وتنظيمها والإشراف عليها ومراقبة محتواها مسؤولية رئيس القسم المختص في مكتب التعليم أو المشرف المختص في حال عدم وجود رئيس أما التنفيذ فليس للمشرف التربوي بل لمعلمي مجموعات التعلم إلا عند رغبة المشرف التربوي تقديم جزء منها .

رابعًا : فئات مشاركة المعلم في مجموعات التعلم المهنية :

- مشاركة عالية: وتنحصر فيمن قدم برنامجا مهنيا من البرامج المحددة.
- مشاركة متوسطة: عند الحضور الكامل للبرنامج.
- مشاركة قليلة: عند المشاركة غير الفاعلة أو المتقطعة أو عدم المشاركة وكلها في المستوى ذاته.

خامسًا : تنفذ برامج مجموعات التعلم المهنية في فترتين - اختيارًا - :

- صباحية : ويشترط فيها :

(أ) موافقة قائد المدرسة . (ب) وجود برنامج منظم ومعلن لخروج المعلمين في إدارة الإشراف التربوي أو مكتب التعليم.

- مسائيـة : وتتم بالتشاور مع المعلمين .

سادسًا :يشترط في جميع الأسئلة :

- أن تكون مما تم تحديده حصراً .
- أن تكون مما قدمته مجموعات التعلم المهنية.
- أن تكون مباشرة ومن مستويات متعددة وتغطي الجانب المعرفي والمهاري.



عاشراً

حصر المعلمين الحاصلين على جائزة تميز أو تميز أو خطاب شكر من مكتب التعليم أو الإدارة التعليمية أو من الجهات العليا وتقديمها للمشرف التربوي أثناء زيارته.

أحد عشر

ضمان قائد المدرسة سلامة تنفيذ اختبار المراحل في مدرسته ومسؤولية تصوير الأسئلة والتصحيح وإرسال متوسط نتائج الطلاب لمكتب التعليم.

اثنا عشر

يُبدي قائد المدرسة ومعلموه اهتماما عاليا وفائقا لإحداث تغيرات في معالجة المهارات الأساسية للطلاب وكل البرامج العلاجية وإجراء الاختبارات القبلية والبعدية.

على النحو التالي



رؤية VISION 2030 المملكة العربية السعودية KINGDOM OF SAUDI ARABIA

منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي



المؤشر: فاعلية معالجة المهارات الأساسية للطلاب والطالبات

فلسفته :

أحد الأسباب الرئيسة في اتساع الفروق الفردية التحصيلية للطلاب هو درجة التمكن من المهارات الأساسية.

المعلم	يحصل كل معلم على النقاط التي حصلت عليها المدرسة نفسها.
المدرسة	النقاط التي قدرها المشرف التربوي المسندة إليه المدرسة.
مكتب التعليم أو إدارة الإشراف	استكمال تشخيص جميع المدارس في كل فصل دراسي.
المشرف	تقدير رئيس القسم للفئة المتوافقة مع أداء المشرف في المؤشر كما ونوعا من تصنيف خماسي .
رئيس القسم	تقدير مدير الإشراف للفئة المتوافقة مع أداء رئيس القسم إجمالا في جميع مؤشراته من تصنيف ثلاثي.
إدارة التعليم	عدد المدارس المستكملة بنين وبنات.
الوزارة (الإدارة العامة للإشراف التربوي)	تقويم الإجراءات التصحيحية التخصصية.

المهارات الأساسية المستهدفة:

هي تلك المهارات التي يعيق عدم إتقانها تعلم الطالب معارف أو مهارات جديدة في مرحلة قادمة.

بمعنى: هل عدم إتقان المهارة يعيق تعلم الطالب معرفة أو مهارة جديدة في مرحلة قادمة ؟

الإصدار ٦ ٤٠ المؤشرات = أنا في خدمتك .. كيف أخدمك ؟










ضوابط تحديد المهارات الأساسية المستهدفة:

١. أن يعيق عدم التمكن منها تعلم الطالب في مرحلة جديدة.

٢. تحديد المقرر أو المقررات اللاحقة المتضمنة لتلك المهارة.

٣. أن يكون عدم التمكن منها ظاهرة متكررة في فئة معتبرة من الطلاب.




التعليمات والضوابط :

أولاً : يحدد مكتب التعليم المهارات الأساسية لكل من فئات الطلاب التالية: (المرحلة الابتدائية الصفوف الأولية، المرحلة الابتدائية الصفوف العليا، المرحلة المتوسطة) وفق الضوابط الواردة أعلاه.

ثانيـاً : توزع جميع المدارس بين المشرفين التربويين.

ثالثـاً : يشخص المشرف أداء المدرسة من خلال الزيارات الاعتيادية ولا يتطلب تخصيص زيارة مستقلة للتشخيص.

رابعـاً : إعادة توزيع المشرفين في الفصل الدراسي الثاني له ميزات وعيوب ويُشرك تقديره لإدارة الإشراف أو المكتب.

خامساً : النقاط المستحقة للمدرسة في المؤشر ليست النقاط المرصودة من قبل المشرف التربوي بل نقاط الفئة التي وقعت فيها.

سادساً : توزع المدارس إجبارياً على خمس فئات.



سابعـاً : النقاط المستحقة للمرحلة الابتدائية في المؤشر هي ناتج متوسط قياس بطاقتين (الصفوف الأولية والصفوف العليا)، ويرصد المشرف بطاقة واحدة فقط للمدرسة.

ثامنـاً : يستند المشرف التربوي في تقويمه إلى معايير التقويم الواردة في البطاقة المرفقة.






تاسعًا: مصادر المشرف التربوي في عملية القياس :

أ - **اختيار الطلاب :** يمكن للمشرف التربوي الاستعانة في ذلك بالتالي:

- آراء بعض المعلمين حول مستوى الطلاب التحصيلي.
- أعمال الطلاب الكتابية.
- توجيه بعض الأسئلة للطلاب.
- معدلات الطلاب في الاختبارات السابقة.
- مصادر أخرى.

والمحصلة هي أن يصل المشرف التربوي إلى يقين أنه لا توجد هناك فئة من الطلاب في المدرسة أقل تحصيلا في المهارات الأساسية من هذه الفئة.

ب - **درجة الاهتمام والعناية:** يجمع المشرف التربوي حقائق تؤكد على أن قائد المدرسة ومجموعات المعلمين المشكلة قد أبدوا اهتمامًا عاليًا وعناية فائقة لإحداث تغيير في مهارات الطلاب الأساسية.

ج - **الاختبار القبلي والبعدي:** للمشرف التربوي الخيار في أن يقوم هو بإجراء الاختبار أو تجريه المدرسة ويتحقق منه.

ويكون الاختبار القبلي بعد اعتماد قائمة الطلاب الذين وقع عليهم الاختيار مباشرة والاختبار البعدي مع قرب نهاية الفصل الدراسي الثاني.

د - **فحص العينة:** المقصود هو ألا يركز المشرف التربوي في قياسه على إجراءات المدرسة أو وثائقها أو أساليب التنفيذ أو الحوافز التي قدمتها أو الإطار العام للبرنامج وإنما يتم التركيز فقط على العائد من البرنامج على مهارات الطلاب ويتم ذلك بأن يقوم المشرف التربوي بنفسه بفحص عينة من الطلاب بأسمائهم وصفوفهم في عينة من المهارات ويوثق نتائجهم وملاحظاته الكتابية في مسودة يعود إليها عند فحص العينة ذاتها من الطلاب في نهاية الفصل ثم يقرر درجة التقدم.

عاشراً: ترصد النقاط المستحقة لكل مدرسة في الفصل الدراسي الأول إلزاما وتتاح إمكانية التعديل عليها في الفصل الدراسي الثاني.





بطاقة قياس معالجة المهارات الأساسية

م	البند	الدرجة
١	دقة المدرسة في اختيار الطلاب من فئة الأداء الأقل في المهارات المستهدفة في المؤشر.	١٠
	المبرر:	
٢	درجة اهتمام قائد المدرسة والمعلمين وعنايتهم بتطبيق البرنامج.	١٠
	المبرر:	
٣	الاختبارات القبلية والبعدية.	٢٠
	المبرر:	
٤	فحص عينة مقصودة من الطلاب في عينة من المهارات قبل البرنامج وبعده.	٦٠
	المبرر:	
	الدرجة المرصودة	المجموع

✍ **معيار قياس رئيس القسم أو الرئيس المباشر لجودة ومصداقية المشرف التربوي في قياس المعالجة:**

اختيار عينة من الطلاب المستهدفين ومقارنة نتائجهم في التحسن مع الدرجة الممنوحة من قبل المشرف للمدرسة.



ثلاثة عشر

يعرض قائد المدرسة للفريق الزائر جهود المدرسة وإجراءاتها التصحيحية لتحسين الأداء في كل مؤشر من المؤشرات.

على النحو التالي







منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي

أداة المقابلة :

أولاً :دور قائد المدرسة ودور الفريق :

- يستمع الفريق إلى عرض من قائد المدرسة يبرز فيها جهود المدرسة وإجراءاتها لتحسين الأداء .
- **يستهدف الفصل الدراسي الأول:** الفجوات في مؤشرات الفصل الأول وليس العام السابق .
- **يستهدف الفصل الدراسي الثاني :** الفجوات في مؤشرات الفصل الأول والفجوات المتبقية للفصل الدراسي الثاني .
- **عرض الجهود :** يكون لنتائج العام الحالي فقط فالقياس يتركز على قياس الإجراءات الفورية المستمرة وليس الإجراءات طويلة المدى .
- **عرض قائد المدرسة :** يجب أن يكون متسلسلاً من الأكبر فجوات إلى الأقل وينبهه الفريق الزائر عند الضرورة .
- يجب أن يكون عرض قائد المدرسة مفصلاً كل مؤشر على حدة ويخصص له إجمالي من الوقت نصف ساعة حداً أعلى لجميع المؤشرات .
- دور الفريق مستمع ومدون ومحلل ثم عملية التقييم وليس من دوره نقل الخبرات .

ثانياً :محاور التقييم :

(أ) يحلل كل عضو في الفريق العناصر التالية :

١. عرض قائد المدرسة .
٢. الوثائق والشواهد التي بادر إلى عرضها دون طلب من الفريق .
٣. أسئلة التوضيح التي طرحها الفريق .
٤. وجود أي مؤشرات رقمية أو نوعية أو ملامح أو قرائن تدل على إن مسار الأداء في الاتجاه الصحيح .

الإصدار ٦ ٨٠ المؤشرات = أنا في خدمتك ... كيف أخدمك ؟



(ب) يجيب الفريق من خلال أولاً على الأسئلة التالية :

المجال	الوزن	عالية	جيدة	متوسطة	قليلة	غير مناسب	الدرجة المستحقة
درجة اهتمام قائد المدرسة بتحليل العوامل المؤثرة في الفجوات	٢٠						
المبرر							
رتَّبَ قائد المدرسة في عرضة أسباب حدوث الفجوات من الأكثر تأثيرًا إلى الأقل	٢٠						
المبرر							
تحليل الأسباب يدل على أن قائد المدرسة قد استعان بالمعارف والخبرات	٢٠						
المبرر							
هناك تطابق بين إجراءات التنفيذ والأسباب المذكورة	٢٠						
المبرر							
الدلائل التي ذكرها قائد المدرسة تدل على أن الإجراءات مطبقة بدرجة :	٢٠						
المبرر							
هناك مؤشرات تطبيقية للإجراءات تدل على دعم العاملين بالمدرسة للتطبيق بدرجة	٢٠						
المبرر							
الملامح والقرائن أو الأرقام تدل على أن الإجراءات تؤثر ايجابياً على الأداء بدرجة	١٨٠						
المبرر							
درجة الرصد						المجموع	



أربعة عشر

الالتزام التنظيمي يرتِّب قائد المدرسة المعلمين إجباريا مرتين في العام وفق التزامهم التنظيمي كل فصل دراسي.

على النحو التالي



منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي والمدرسي





المؤشر: مستوى الالتزام التنظيمي



فلسفته :

درجة أعلى من الالتزام بالأنظمة والتعليمات والتوجيهات بحيث يبادر بنفسه إلى أداء مهام وإجراءات وأنشطة ليست من مهامه المحددة لتعكس انتمائه وولائه لمهنته.

المعلم	النقاط التي حصل عليها من ترتيب إجباري لجميع المعلمين أجراه قائد المدرسة.
المدرسة	استكمال ترتيب إجباري لجميع معلمي المدرسة.
مكتب التعليم أو إدارة الإشراف	استكمال جميع المدارس.
المشرف	تقدير رئيس القسم للفئة المتوافقة مع أداء المشرف في المؤشر كما ونوعا من تصنيف خماسي.
رئيس القسم	تقدير مدير الإشراف للفئة المتوافقة مع أداء رئيس القسم إجمالا في جميع مؤشراته من تصنيف ثلاثي.
إدارة التعليم	استكمال تقييم جميع المعلمين والمشرفين ورؤساء الأقسام بنين وبنات.
الوزارة (الإدارة العامة للإشراف التربوي)	التقويم الوزاري للأداء التخصصي.





الضوابط والتعليمات :

١- يرتب قائد المدرسة جميع المعلمين ترتيبا إجباريا وفق درجة التزامهم التنظيمي مرتان في العام/ مرة في كل فصل دراسي.

٢- يستند قائد المدرسة في توزيعه إلى الملاحظة المستمرة والمواقف الحرجة.

٣- لا يهدف المؤشر إلى قياس التزام المعلم بالأنظمة والتعليمات بل يهدف إلى قياس تلك الممارسات التي تعكس التزامه التنظيمي بمبادرة ومساهمة ذاتية منه دون توجيه لفظي أو تعليمات مكتوبة.

الإصدار ٦  ٧١ المؤشرات = أنا في خدمتك ... كيف أخدمك ؟







تمرين ٣-١-٢

نوع التمرين :جماعي

مدة التمرين :١٥ دقيقة

تقوم كل مجموعة باختيار فجوة من الفجوات المتوقع حدوثها داخل المدرسة ويتناقش أعضاء المجموعة في (أسبابها ، الخطط العلاجية المناسبة لها ، توقع نسبة مؤشر الأداء).

الإجابة:

....

....

....

....

....



منتجات قيادية

تمرين ٣-٢-١

نوع التمرين : جماعي مدته : ٢٠ دقيقة

جلسة (منتجات قيادية)

- يتم بداية الجلسة توزيع (لوح الفلين – قصاصات ورق ملونة – أقلام – ورق A4 أبيض – ملصقات تحفيزية).
- نبدأ التمرين الأول بدراسة حالة من خلال عرض مقطع فيديو .
- https://www.youtube.com/watch?v=40meQNZl3KU&feature=youtu.be
- بعد مشاهدة العرض ، ناقشي مع أعضاء مجموعتك أبرز السمات القيادية التي تم استنباطها من العرض .

الإجابة :

....
....
....
....
....
....
....





نوع التمرين : جماعي

مدته : ٢٠ دقيقة

دراسة حالة

بعد مشاهدة العرض الآتي :

https://www.youtube.com/watch?v=kdsXQRCxq2o

- ناقشي مع مجموعتك (أسباب تذمر فريق العمل وَ الحلول المقترحة لتطوير بيئية العمل من خلال فرق العمل وَ كذلك حددي نمط شخصية القائد) .

الإجابة :

....
....
....
....
....
....
....

تمرين ٣-٢-٣

نوع التمرين : جماعي

مدته : ٢٠ دقيقة

- بعد الاطلاع علة العرض التالي :

https://www.youtube.com/watch?v=XrDNXCfyIWw

ناقشي مع مجموعتك (خطوات قيادة اجتماع ناجح) .

؟

الإجابة :

....

....

....

....

....

....

....





تمرين ٣-٢-٤

نوع التمرين : جماعي

مدته : ٣٠ دقيقة

- بعد مشاهدة العرض الآتي :

https://www.youtube.com/watch?v=ixhv0OFIP94

ناقشي مع مجموعتك الجوانب الإيجابية والسلبية للقيادة الموقفية .

الإجابة :
....
....
....
....
....
....
....



تمرين ٣-٢-٥

نوع التمرين : فردي   مدته : ٣٠ دقيقة

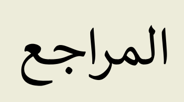
(معوقات و حلول)

- توزع على المتدربات قصاصات ورق مرقمة .
- تختار المدربة رقمين عشوائيا من المتدربات .
- تطرح أحداهما تخيل لآحدى المعوقات التي قد تواجهها أثنا عملها كا قائدة أو وكيلة ، والمتدربة الأخرى تقترح الحل الأنسب لها ، وهكذا .

الإجابة :
....
....
....
....
....
....
....




إلى هنا لم تنتهي الرحلة بل هي بداية رحلة
جديدة لقائدة مبدعة مثلك أشكرك لقضاء
وقتك الثمين لإتمام قراءة هذه المذكرة وتذكري
أن المعلومات لا تتحول إلى معارف إلا بالتطبيق
أنتظر إبداعاتك و إضافتك على ما تعلمتيه من
خلال التجربة والقراءة الواسعة حول القيادة ...



- موقع تمهين للقيادات المدرسية.	
- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.	
- منتدى آفاق علمية وتربوية – الإدارة المدرسية.	
- الدليل التنظيمي الإصدار الثالث.	
- الدليل الإجرائي الإصدار الثالث.	
- منظومة الأداء الإشرافي والمدرسي الإصدار السادس.	
- سمات القيادة التربوية لـ د. سالم الغامدي.	

